



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN
ADMINISTRACIÓN AGROINDUSTRIAL Y
AGROPECUARIA**

MODALIDAD:

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN
BOLÍVAR LTDA.**

AUTORES:

ALMEIDA PÉREZ MARÍA DE LOS ÁNGELES.

VÉLEZ PAZMIÑO PEDRO RAFAEL

TUTOR:

ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA, Msc

CALCETA, DICIEMBRE 2019

DERECHOS DE AUTORÍA

MARÍA A. ALMEIDA PÉREZ y PEDRO R. VÉLEZ PAZMIÑO, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....

.....

MARÍA A. ALMEIDA PÉREZ

PEDRO R. VÉLEZ PAZMIÑO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA, Msc. certifica haber tutelado el proyecto **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**, que ha sido desarrollada por **MARÍA A. ALMEIDA PÉREZ y PEDRO R. VÉLEZ PAZMIÑO**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD TITULACIÓN ESPECIAL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA, Msc.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **MODELO DE GESTIÓN SOCIAL PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA.**, que ha sido propuesta y desarrollada por **MARÍA A. ALMEIDA PÉREZ y PEDRO R. VÉLEZ PAZMIÑO**, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención especial en Administración Agroindustrial y Agropecuaria, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
Lic. María G. Montesdeoca Calderón, Mg.
SECRETARIA

.....
Ing. Carlos O. Valarezo Beltrón
MIEMBRO

.....
Eco. Jessenia J. Zamora Cusme, Mg
PRESIDENTA

AGRADECIMIENTO

Expresamos gratitud principalmente a Dios, por ser el que proporcionó fuerzas para poder continuar en este largo proceso y obtener uno de los propósitos más deseados, ya que sin este ser todopoderoso no habiéramos podido tener a todas aquellas personas que estuvieron con nosotros durante todo este trayecto.

A nuestros padres, por su amor incondicional, por su sacrificio, y que gracias a ellos hemos logrado llegar hasta aquí, convertirnos en lo que todo padre y madre desearían para sus hijos. Podemos decir que ha sido un privilegio tener ángeles como ustedes.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que brindó la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual forjamos conocimientos profesionales día a día.

A los docentes de la carrera de Administración de Empresas de la ESPAM MFL quienes se tomaron el trabajo de brindarnos sus conocimientos de los temas que corresponden a su profesión, que además de eso dieron todo de ellos para encaminarnos por el camino correcto hacia nuestras metas.

A nuestro tutor de tesis ING. WLADIMIR A. PALACIOS ZURITA, Msc por sus ganas de transmitirnos sus conocimientos, su paciencia, y dedicación. Es cierto, no fue nada fácil, sin embargo gracias a su gran aporte, esto concluyó siendo un tanto menos complicado.

María A. Almeida Pérez

DEDICATORIA

A mis pilares fundamentales, Ángel Almeida y María Pérez, por ser quienes estuvieron ahí en todo momento, por ser la motivación día a día para lograr este gran anhelo, y haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, todo mis logros se los debo a ellos.

A mis hermanos, Fernando y Asuany Almeida, por aportar momentos en mi vida personal y profesional, ustedes son parte de mi felicidad.

A mi abuela y mi tía, Narcisa Ortiz y Margarita Pérez, por ser esas personas que me dieron su apoyo incondicional en esta etapa, que con sus consejos y valores aportaron tanto a las ganas de seguir adelante.

María A. Almeida Pérez

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por bendecirme en esta etapa de mi vida y brindarme las fuerzas, los recursos y el apoyo necesario por parte de mi familia y amigos. En segunda instancia resalto a mi Padre, por ser el pilar fundamental de mi vida, que se ha dedicado a dar todo de sí mismo para que pudiera culminar mis estudios.

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y a su talento humano que aportó a mi formación tanto personal como profesional siendo la catapulta que me impulsó a ser una persona independiente.

No ha sido sencillo el camino hasta ahora pero agradezco a todos aquellos que formaron parte de mi vida universitaria, haciendo que cada día su amor, amistad, y apoyo me motivaran a seguir adelante.

Pedro R. Vélez Pazmiño

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi padre, a mi abuela que siempre ha cuidado de mí y de toda mi familia quienes me han apoyado para llegar hasta esta instancia de mi vida, siendo ellos la inspiración que necesitaba para superarme.

Esto va dedicado a mi esposa e hija quienes son y serán la razón para superarme cada día y poder apoyarlas en cada etapa de sus vidas de manera incondicional.

Pedro R. Vélez Pazmiño

CONTENIDO

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
CONTENIDO	ix
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
I. CAPÍTULO I. ANTECEDENTES.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.3.3. IDEA A DEFENDER	5
II. CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. GESTIÓN.....	7
2.1.1. CICLO DE GESTIÓN.....	8
2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	13
2.1.3. GESTIÓN SOCIAL	14
2.2. MODELO DE GESTIÓN.....	14
2.3. MODELO DE GESTIÓN SOCIAL.....	15
2.3.1. MODELO DE GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVO	19
2.4. PRINCIPIOS	20
2.5. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA	20
2.5.1. PRINCIPIOS.....	21
2.6. ECONOMÍA POPULAR SOLIDARIA.....	23
2.6.1. OBJETIVO.....	25
2.6.2. PRINCIPIOS.....	25

2.7.	COOPERATIVISMO	26
2.7.1.	COOPERATIVAS	27
2.8.	RESPONSABILIDAD SOCIAL	30
2.8.1.	RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA	31
2.9.	MEJORA CONTINUA	32
2.10.	PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR).....	33
2.11.	ENFOQUE POR PROCESOS	34
2.12.	ENFOQUE SISTEMÁTICO	34
III.	CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	36
3.1.	UBICACIÓN	36
3.2.	DURACIÓN.....	36
3.3.	VARIABLES DE ESTUDIO	36
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
3.4.1.	POBLACIÓN.....	37
3.4.2.	MUESTRA.....	37
3.5.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.5.1.	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	37
3.5.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	38
3.5.3.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	38
3.5.4.	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	38
3.6.	MÉTODOS.....	39
3.6.1.	MÉTODO DEDUCTIVO	39
3.6.2.	MÉTODO INDUCTIVO	39
3.6.3.	MÉTODO ANALÍTICO	40
3.6.4.	MÉTODO DE ANÁLISIS DE BRECHAS.....	40
3.7.	MODELOS.....	40
3.7.1.	GRID GERENCIAL.....	40
3.7.2.	EFICACIA GERENCIAL REDDIN.....	41
3.8.	TÉCNICAS.....	41
3.8.1.	ENTREVISTA.....	41
3.8.2.	TÉCNICA DE DELPHI	42
3.8.3.	TÉCNICA DE RADAR	42
3.8.4.	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	42

3.8.5. DIAGRAMA DE PARETO	43
3.9. HERRAMIENTAS.....	43
3.9.1. GUÍA DE ENTREVISTA	43
3.9.2. FICHA DE OBSERVACIÓN.....	43
3.10. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1. FASE N° 1. Identificar las acciones sociales de la cooperativa para su respectivo diagnóstico.	46
4.2. FASE N° 2. Desarrollar la estructura y los componentes de un modelo que contribuya a la gestión social de la cooperativa.	51
4.3. FASE N° 3. Plantear las directrices del modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa.	65
V. CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
5.1. CONCLUSIONES	119
5.2. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2. 1. Organizaciones del Sector Comunitario.	24
Tabla 4. 1. Preguntas de la entrevista mediante una escala validada.	47
Tabla 4. 2. Tabla comparativa estilo 1	52
Tabla 4. 3. Tabla comparativa estilo 2	54
Tabla 4. 4. Estructura del modelo de Gestión social POCE	59
Tabla 4. 5. Relación del Modelo de Gestión Social POCE con el ciclo PHVA	66
Tabla 4. 6. Etapas del Modelo de Gestión Social POCE para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.	68
Tabla 4. 7. Valor de Kp	111
Tabla 4. 8. Resultados de (K) de los expertos seleccionados	111
Tabla 4. 9. Resultados de validación del Modelo- pregunta 1	112
Tabla 4. 10. Resultados de validación del Modelo- pregunta 2	112
Tabla 4. 11. Resultados de validación del Modelo- pregunta 3	113
Tabla 4. 12. Resultados de validación del Modelo- pregunta 4	113
Tabla 4. 13. Resultados de validación del Modelo- pregunta 5	114
Tabla 4. 14. Resultados de validación del Modelo- pregunta 6	114
Tabla 4. 15. Resultados de validación del Modelo- pregunta 7	115
Tabla 4. 16. Resultados de validación del Modelo- pregunta 8	115
Tabla 4. 17. Resultados de validación del Modelo- pregunta 9	116
Tabla 4. 18. Resultados de validación del Modelo- pregunta 10	116
Tabla 4. 19. Resultados de validación del Modelo- pregunta 11	116
Tabla 4. 20. Resultados de validación del Modelo- pregunta 12	117

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1. Hilo conductor	6
Gráfico 4. 1. Estructura del Modelo de Gestión Social POCE	62
Gráfico 4. 2. Etapa de Planificación	63

Gráfico 4. 3. Etapa de Organización	63
Gráfico 4. 4. Etapa de Coordinación.	64
Gráfico 4. 5. Etapa de Evaluación	64
Gráfico 4. 6. Distribución de las etapas para la aplicación del Modelo de Gestión Social en el ciclo de la mejora continua (P,H,V,A).....	67
Gráfico 4. 7. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.	74
Gráfico 4. 8. Organigrama Departamento de Gestión Social	75
Gráfico 4. 9. Malla del Grid Gerencial	82
Gráfico 4. 10. Síntesis de estilo del modelo Reddin	91
Gráfico 4. 11. Organigrama estructural del flujo de comunicación de la Cooperativa	92
Gráfico 4. 12. Organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa	93
Gráfico 4. 13. Diagrama de Radar.....	99
Gráfico 4. 14. Diagrama de Shikawa	100
Gráfico 4. 15. Diagrama de Pareto	101

TABLA DE FORMATOS

Formato 4. 1. Misión y visión.....	69
Formato 4. 2. Objetivo general, social y estratégico	69
Formato 4. 3. FODA.....	70
Formato 4. 4. POA (Plan Operativo Anual)	72
Formato 4. 5. PAC (Plan Anual de Compras).....	73
Formato 4. 6. Diseño de puesto-Jefe de Gestión Social.....	76
Formato 4. 7. Diseño de puesto- Coordinador de Gestión Social	77
Formato 4. 8. Manual de funciones	78
Formato 4. 9. Test del Grid Gerencial	79
Formato 4. 10. Valoración de Grid Gerencial	81
Formato 4. 11. Cuestionario del Modelo de eficacia Gerencial Reddin	83
Formato 4. 12. Datos generales del encuestado del Modelo Reddin.....	87
Formato 4. 13. Matriz de Respuestas Modelo Reddin.....	87

Formato 4. 14.	Protocolo de calificación modelo Reddin.....	88
Formato 4. 15.	Calificación de componentes del modelo Reddin	89
Formato 4. 16.	Componente Vector del modelo Reddin.....	90
Formato 4. 17.	Calificación vector modelo Reddin	90
Formato 4. 18.	Variables de la gráfica del modelo Reddin	90
Formato 4. 19.	Equipos de trabajo (Coaching).....	94
Formato 4. 20.	Planificar las actividades de evaluación	95
Formato 4. 21.	Cuestionario de evaluación de la Cooperativa	96
Formato 4. 22.	Análisis de brechas	98
Formato 4. 23.	Diagrama de Radar.....	98
Formato 4. 24.	Causas y frecuencia del diagrama de Pareto	100
Formato 4. 25.	Porcentaje acumulado del diagrama de Pareto	101
Formato 4. 26.	Plan de mejora.....	102
Formato 4. 27.	Plan de seguimiento.....	103
Formato 4. 28.	Informe de desempeño	105
Formato 4. 29.	Informe de seguimiento.....	106
Formato 4. 30.	Memoria de Responsabilidad social.....	107
Formato 4. 31.	Resumen ejecutivo.....	109
Formato 4. 32.	Presentación	110

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se fundamentó en la propuesta de un modelo para la gestión de las acciones socialmente responsables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., para ello se estableció tres fases, en donde se aplicó la entrevista a los directivos de la Cooperativa, para así conocer la situación actual de la misma con respecto al manejo de las actividades sociales que se realizan en la institución; mediante una revisión bibliográfica y un análisis comparativo entre modelos sociales y balances cooperativos se propuso la estructura con los componentes del modelo de gestión social en el que se tomó en cuenta el tipo de institución que es la Cooperativa a estudiar; las etapas del modelo de gestión social se distribuyó con relación al ciclo de mejora continua como es el P,H,V,A, así mismo se planteó las directrices de cada etapa del modelo propuesto con el fin de llevar el manejo de la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa. El modelo propuesto se basó en el enfoque sistemático y por procesos, el primero que permitió tener una perspectiva general, determinando que todos los componentes funcionaran en un todo; el segundo enfoque muestra que el modelo tiene entradas que entran al proceso como son las necesidades de los grupos de intereses, la información, recursos, y salidas que se obtendrán después de la gestión de las actividades sociales como es el apoyo a la gestión social comunitaria, y la inclusión social. Finalmente, se empleó la consulta de expertos a profesionales con conocimientos acerca del tema para así darle validez al modelo propuesto.

PALABRAS CLAVES

Gestión social, actividades sociales, enfoque sistemático, enfoque por procesos.

ABSTRACT

This titling work was based on the proposal of a model for the management of socially responsible actions in the Savings and Credit Cooperative Chamber of Commerce of Cantón Bolívar Ltda., For this purpose three phases were established, where the interview was applied to the executives of the Cooperative, in order to know the current situation of the same regarding the management of the social activities that are carried out in the institution; through a bibliographic review and a comparative analysis between social models and cooperative balances, the structure with the components of the social management model was proposed in which the type of institution that is the Cooperative to study was taken into account; The stages of the social management model were distributed in relation to the cycle of continuous improvement such as the P, H, V, A, as well as the guidelines of each stage of the proposed model in order to manage the execution of the social activities of the Cooperative. The proposed model was based on the systematic and process approach, the first that allowed to have a general perspective, determining that all the components work in a whole; The second approach shows that the model has inputs that enter the process such as the needs of interest groups, information, resources, and outputs that will be obtained after the management of social activities such as support for community social management , and social inclusion. Finally, the consultation of experts to professionals with knowledge about the subject was used to validate the proposed model.

KEYWORDS

Social management, social activities, systematic approach, process approach.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La correcta planificación, organización, ejecución y control de las actividades sociales de las cooperativas mediante un modelo de gestión social, permite observar cómo actúa la empresa en base a sus objetivos sociales con la finalidad de mejorar los aspectos socioeconómicos de los grupos de intereses. Las metodologías o modelos de gestión social en el Ecuador a nivel empresarial son de reciente aplicación, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito la situación es similar con la particularidad de que su aplicación no se realiza de manera sostenida.

Cuenca, García, Fernández y Galarza (2016), citado por García, Sánchez, Elizalde y Fernández (2017), ponen de manifiesto esta realidad al señalar que “En el Ecuador se ha evidenciado una insuficiente práctica social, en especial por el desconocimiento e incumplimiento de los principios del cooperativismo. Las cooperativas no poseen algún sistema de evaluación para los principios cooperativos, lo que puede conllevar a la inexistencia de una gestión social clara y eficiente, dificultando la posterior evaluación del desempeño de la cooperativa al comparar las metas propuestas o planificadas con la gestión social desarrollada y los resultados obtenidos”.

Los lineamientos que brinda un modelo social ofrecen a las cooperativas viabilidad y sostenibilidad, permitiendo vincular a la institución con los asociados y la comunidad con la finalidad de mejorar su calidad de vida, sin embargo, las cooperativas manabitas basan su función social en una planificación poco eficiente, por ello Vázquez (2016), declara que “Si bien es cierto que aún persisten algunas cuestiones tales como; deficiente gestión económica y financiera; insuficiente proactividad de los cooperativistas; inestabilidad de sus productos en el mercado; débil relación con autoridades locales; falta de profesionalización de los directivos y de los socios en general; deficiente adhesión voluntaria y abierta e insuficiente compromiso con la comunidad al interior de las Cooperativas”. Es debido a la ineficiente tecnificación en la planificación social con un nivel de precisión acertado tanto

interno como externo y con valores institucionales éticos. Causando que los elementos que se interrelacionan para la identificación de las necesidades primordiales de los entornos de las cooperativas no sean atendidos por completo. Es por ello que un modelo de gestión social enfocado en acciones cooperativas basa su función en la identificación de las necesidades de sus entornos y planifica los programas sociales orientados a la satisfacción de los socios, sus familias y la comunidad, proporcionando así a las cooperativas un desarrollo cooperativo y social de manera uniforme.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., ubicada en la ciudad de Calceta, está orientada al crecimiento social y económico de sus socios y la comunidad, ésta realiza actividades sociales basándose en las necesidades prioritarias de la empresa, los socios y el sector. Pero la ausencia de un Modelo de gestión Social genera que no se involucren todos los grupos de intereses causando que las estrategias elaboradas para el desarrollo de la cooperativa y la localidad no sean eficientes y eficaces. Otras de las barreras que intervienen en su implementación es el desconocimiento de los diversos tipos de modelos de gestión social, la complejidad de sus herramientas y técnicas de planificación y el nivel educativo del personal. Por ello mediante la implementación de un Modelo de Gestión Social brinda a la entidad financiera instrucciones para realizar diagnóstico minucioso para poner manifiesto las necesidades primordiales de los involucrados en la acción de la institución, lo cual permite al organismo plantear los objetivos a alcanzar, juntos con los recursos a utilizar y el plazo para ejecutar cada acción social, de igual forma estructura los métodos y técnicas de aplicación para cada actividad social garantizando su ejecución, la cual mediante el control verifica el cumplimiento según lo estructurado en la planificación. Cabe mencionar que una metodología social proporciona a la institución una ventaja competitiva debido al grado de satisfacción que proporciona a los grupos inmersos en su acción social cooperativo.

¿De qué manera contribuirá la propuesta de un modelo de gestión social en la planificación y desarrollo de las acciones socialmente responsables en la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación se busca plantear un modelo de gestión social que involucre los objetivos de la cooperativa orientados hacia la satisfacción de las necesidades de los socios, en los que se deben reflejar los principios universales del cooperativismo. Esto representa la puesta en marcha de actividades que aporten a la relación socio-cooperativa, dando como resultado el progreso en el ámbito social, ambiental, cultural de los grupos vinculados.

Según la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (2016), “Las cooperativas deben demostrar con su quehacer diario las razones de su existencia como forma especial de asociación de personas con un objetivo común. Y eso obliga a gestionar adecuadamente todas sus dimensiones, no únicamente las económicas”, sobre este enunciado se aborda el ámbito socioeconómico dado que el modelo de gestión social aportará a en la planificación previa a la ejecución de las actividades sociales, y a la participación en los procesos de administración de sus recursos, logrando una distribución de los mismos en función de la calidad de vida de sus asociados y la comunidad involucrada con los fines y medios organizacionales, de manera que los socios podrán influir en las decisiones de corte social de la cooperativa.

De acuerdo con Lisio y Cristobal (2016), “Un modelo de gestión social se posiciona como un estímulo para impulsar la cultura y el comportamiento innovador en el ámbito cooperativo. Asimismo, muestran una fortaleza en su capacidad de investigar necesidades de los socios, sus capacidades y recursos y hacer posible la satisfacción de las necesidades de terceros como forma de crear resultados de distinta especie”. Aquello permitirá llevar una gestión de las actividades sociales de la Cooperativa, y que tanto directivos como socios tomen decisiones en beneficio de la institución. Es necesario tener en cuenta las necesidades de las personas involucradas, para así mejorar la calidad de vida de los mismos.

La Ley Órgánica de Economía Popular y Solidaria (2015), dispone que: “Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural”. La cooperativa al basarse en un modelo de gestión social establecerá procesos participativos de formación de políticas que generen valor, así también un análisis y el respectivo control de las áreas de mejora aplicando los principios cooperativos, al mismo tiempo aplica métodos de registro permanente y cronológico. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016) sitúa que “La generalización de un modelo único proporcionará una fuente de comparación a la vez que valiosa información para el desarrollo, planificación, fomento y control de las actividades cooperativas, proveniente del propio sector”. Al plantear un modelo de gestión social, la cooperativa podrá planificar las actividades sociales, aplicar los objetivos sociales así también con los económicos. Con todo aquello la cooperativa asume su responsabilidad social que se refleja en sus acciones periódicas y el proceso para la toma de decisiones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo para la gestión de las acciones socialmente responsables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las acciones sociales de la cooperativa para su respectivo diagnóstico.
- Desarrollar la estructura y los componentes de un modelo que contribuya a la gestión social de la cooperativa.
- Plantear las directrices del modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa.

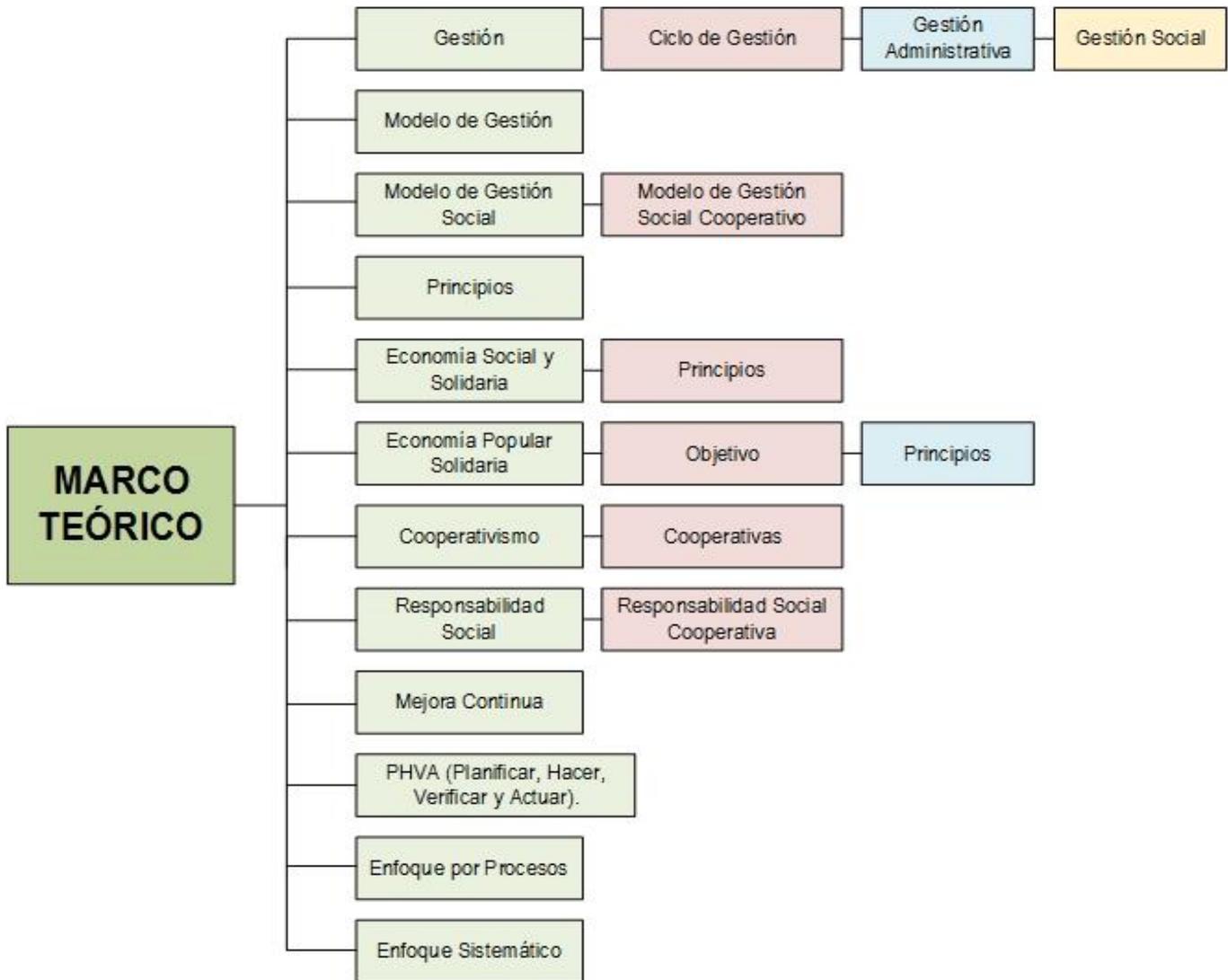
1.3.3. IDEA A DEFENDER

La propuesta de un modelo de gestión social contribuirá a coordinar la puesta en marcha de las acciones socialmente responsables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los principales temas en el Marco Teórico Referencial del trabajo de titulación, según se muestra en la Figura 2.1.

Gráfico 2. 1. Hilo conductor



Fuente: Elaboración Propia

2.1. GESTIÓN

La gestión es hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución). Los conceptos y técnicas de gestión están en constante evolución y son aplicables por igual en las grandes y en las pequeñas empresas, la única diferencia está en las herramientas utilizadas para llevar día a día esos conceptos. (Pérez, 2010, p. 154)

La gestión estratégica es el punto en la dirección de las organizaciones que tiene en cuenta tanto los objetivos estratégicos, que aseguran un beneficio a corto plazo, como aquellos otros objetivos cuyo horizonte temporal se sitúa en el medio y largo plazo, de manera que se creen perspectivas de permanencia de la institución. Para ello es necesario que los sistemas de información de las organizaciones sean capaces de recopilar y gestionar, por una parte, la información necesaria para la toma de decisiones a corto plazo, y por otra parte, sea susceptible de convertirse en una ventaja competitiva para la organización en el largo plazo, la relativa a los intangibles, así como aquella información que permita la detección problemas en la ejecución de los procesos establecidos. (Muñoz *et al.*, 2015)

Las funciones de gestión se enmarca en un proceso que explica las diversas actividades que realizan, quienes llevan a cabo la gestión educativa y se apoya en una serie de procedimientos y principios administrativos, el cual involucra la planificación, la organización, la dirección y el control que van a orientar el trabajo directivo. (Fossi *et al.*, 2013)

Mora y Durán (2016) determinan que las tres funciones principales de la gestión son:

- Crear un ambiente para el éxito.
- Eliminar los problemas el momento de que florezcan o, mejor, antes.
- Aprovecha las grandes oportunidades.

De acuerdo a los autores citados se puede concluir que el personal altamente capacitado y con mentalidad abierta direcciona a la organización a crecer y desarrollarse, asegurando su estabilidad y sustentabilidad en su actividad empresarial debido a las aptitudes y experiencia de los dirigentes de la institución. La gestión de los altos directivos se destaca como un factor clave para llegar al éxito de la empresa, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas.

2.1.1. CICLO DE GESTIÓN

PLANIFICACIÓN

De acuerdo con Porter (1995), citado por López (2013), la importancia que las organizaciones conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. Con ella se garantiza que por lo menos las políticas (sino las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Porter considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de como una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas.

La planificación estratégica nace como alternativa y oposición a la planificación táctica, tradicional o normativa, que sólo toma atención en el “debe ser” más no en el “puede ser”, por lo que es mucho más que un simple proceso, en el cual se deben establecer metas y objetivos que tienen que ser cumplidos durante períodos específicos, con el propósito de alcanzar la situación futura planeada. Por ello, constituye una herramienta indispensable para cualquier tipo de organización y de ejercicio para la alta gerencia. (Gutiérrez *et al*, 2016, p. 611)

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y

decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Lago, 2013, p.100)

Para Torres (2014), la planificación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación, que conlleva una serie de fases o etapas en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

Con base a los autores citados se puede decir que la planeación estratégica no es más que la proyección que realiza la empresa sobre lo que quiere lograr en un periodo de tiempo determinado, la cual mediante un diagnóstico interno y externo pretende establecer las estrategias que apoyaran a cada una de las acciones a seguir y guíen a la institución hacia el éxito. La planeación no es más que la orientación formal que la empresa debe seguir para alcanzar sus aspiraciones y reducir al máximo el desgaste de energía y recursos.

ORGANIZACIÓN

Etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos. Consiste en la definición y ubicación de estructura orgánicas, identificación de los grandes procesos corporativos, división del trabajo, creación de cargos, número de personas ideales a vincular, asignación de funciones y procedimientos, establecimiento de perfiles ocupacionales, responsabilidades y competencias de recursos de dotación. (Orozco, 2008, p. 20)

De acuerdo con Alfaro, González y Pina (2016), la organización es la función que tiene como finalidad diseñar una estructura en la que queden definidas todas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la institución, así como su responsabilidad y autoridad. Además, la organización tiene como objetivo ordenar el conjunto de relaciones que puedan surgir entre la diversas tareas y entre todas las áreas de funcionamiento de la organización como establecimiento. Para diseñar un buen sistema de organización se deben considerar los siguientes aspectos:

- Determinar los niveles de organización, es decir, la jerarquía de los mandos: definir quien controla y ejecuta las tareas dentro de la empresa.
- Las funciones o los objetivos destinados a cada nivel de mando y a cada persona han de ser claros y concretos.
- Cada persona, además de saber qué tiene que hacer, debe saber a quién tiene que obedecer; por tanto, son necesarios canales de autoridad y de responsabilidad bien delimitados.
- Debe haber vías de comunicación en todos los sentidos, es decir, entre departamentos, con cargos superiores o inferiores de la misma institución y hacia el exterior. Evidentemente, la organización será diferente según el tipo de empresa, es decir, según su dimensión, su actividad, etc.

De acuerdo con los autores citados se puede decir que la organización no es más, que definir aquellos responsables de cada una de las áreas y los recursos que se aplican para cada actividad previamente identificada con la intención de evitar los desperdicios y ser eficientes en la ejecución de lo planificado, la filosofía organizacional y el compromiso de cada uno de los que conforma la institución, deben regirse a lo visionado ya que estas acciones definen a la empresa como tal.

DIRECCIÓN

La organización social no responde siempre de la misma manera que las otras organizaciones porque con el tiempo puede variar sus propósitos, políticas y

estrategias. Los individuos que la conforman se alinean a través de la dirección que le imprime otro individuo o grupo de individuos que ejercen esta tarea primordial. Pero estos cambios tienen que ver con la forma en que sus integrantes “entienden lo que pasa”. Un elemento que la hace viable es que procesa las perturbaciones de modo que su continuidad no resulta afectada. (Ortega, 2011, p.18)

Es la tercera parte, dentro de las funciones administrativas del director, permite a la organización su debido funcionamiento y sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es hacer que lo planificado, programado, organizado, se ponga en marcha; esto es, el eje central de la función de dirección, la cual se operativiza a través de la ejecución y coordinación. Por lo tanto, el Gerente Educativo como conductor de los procesos académicos-administrativos, debe poner en práctica un conjunto de acciones concretas y las medidas previstas en la planificación, combinado los recursos programados y organizados, relacionados con las características del equipo de trabajo. (Fossi *et al*, 2013, p. 52)

La Dirección implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. (Condori, 2017)

Según los autores citados la dirección consiste en elegir a los delegados que estarán a cargo de inspección, motivación y orientación de los trabajadores en cada etapa del proceso de aplicación de las estrategias y acciones previamente implementada, este proceso se realiza con la intención que todo el personal se comprometa a lo que está realizando de una manera proactiva.

CONTROL

El control es una de las principales funciones del gerente. Implica comprobar e identificar errores, así como también tomar las medidas correctivas necesarias

a fin de que los desvíos respecto de las normas, de los procedimientos y de los planes preestablecidos se reduzcan al mínimo. Así, se lograrán cumplir, en la forma deseada, los objetivos de la organización. (Vargas y Lategana, 2016, p.9)

El control de gestión hace operacional la planeación estratégica. Mientras la planeación estratégica tiene qué ver con las grandes líneas de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo, para determinar directrices y políticas de gestión en horizontes de entre 3 y 5 años, el control de gestión se concentra en el corto plazo, sobre todo en los períodos anuales para definir los programas, los presupuestos y monitorizar el desempeño y el logro de los objetivos intermedios. (Delicado, 2014, p. 854)

Ortega (2011) indica que una evaluación de la gestión de una organización tiene al menos cuatro escenarios:

- El primer escenario es el deseado, donde los planes se desarrollan de acuerdo a lo programado y se logran los objetivos planteados.
- El otro escenario posible es que la evaluación del seguimiento de la estrategia de la organización no genere los resultados esperados que en un tiempo conveniente de la evaluación y control permitiría ajustar los planes o estrategias que permitan tener nuevas variables o alterar la toma de decisión para que acercarse al logro de los objetivos.
- Otro de los escenarios de analizar es que los programas planteados no se ejecuten y valorando los objetivos no se han dado.
- El cuarto escenario, es un síndrome que sufren muchas organizaciones donde se logran los objetivos sin haber desarrollado la estrategia definida en la organización.

El control parte de la confección del sistema de información para monitorear el cumplimiento de los objetivos propuestos y el análisis de las desviaciones y acciones correctivas necesarias en su desempeño. Es poco probable que una organización alcance ventajas competitivas provechosas sin un sistema de información que integre, desde el nivel estratégico hasta el operativo, la

información necesaria para tomar decisiones acertadas y oportunas. (Comas *et al.*, 2014, p.216)

Con base a lo dicho por los autores citados anteriormente se puede concluir que este proceso de control a más de orientar a la empresa hacia lo visionado y evitar que se generen desperdicios en los recursos, evalúa cada acción y busca medios correctivos con la intención de cumplir con el cronograma de proyectado y no generar algún retraso y evitar la desviación de los objetivos institucionales, en el control la evaluación es la parte primordial de un plan ya que aquí se ve el impacto que tiene el plan estratégico con el entorno empresarial tanto interno como externo.

2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión de los altos directivos se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas. Estos directivos toman decisiones con base en sus orientaciones cognitivas, procesos de percepción, valores y experiencias, que pueden influir en el desempeño. (Botero, 2017)

La Gestión Administrativa como factor económico, se trata de un factor esencialmente humano, de una realidad social y subjetiva, y, más específicamente, de una relación entre sujetos que toman decisiones y que ejecutan lo decidido. Pues bien, tales relaciones pueden estructurarse de maneras muy distintas, dando lugar a diferentes formas constitutivas del factor gestión. (Mora, 2014)

Botero y Mora deducen que la gestión administrativa se basa en el diseño en el que se establezca la forma de trabajar en grupo para así poder cumplir con los objetivos propuestos por la institución. Para llegar al objetivo es primordial planificar lo que se va a realizar, llevar una correcta organización de las actividades, y de los cargos respectivos del personal, para luego dirigir y controlar lo realizado.

2.1.3. GESTIÓN SOCIAL

La puesta en práctica de los programas y proyectos sociales exigen modelos específicos de organización y gestión que tengan en cuenta, por una parte, los elementos comunes de los programas sociales y también que presten atención a aquellos que cada uno tiene de peculiar, sea en la naturaleza de sus prestaciones, sea en los atributos de la población a la que están dirigidos o en las características del entorno institucional en que se insertan. Es a partir de esas especificidades que pueden construirse instrumentos de gestión adecuados. Cuando se aplican modelos homogéneos a realidades heterogéneas se incrementa la probabilidad del fracaso. (Cohen y Franco, 2005)

La gestión social es un proceso convencional, el cual debe originar aprendizajes organizacionales, rutinas y cultura aplicando el ciclo de control o PHVA y alineando las distintas dimensiones. Parte del enfoque de identificar los eventos portadores del futuro, formaliza unos propósitos desarrollados de la idea de emprendimiento, los despliega hasta los procesos; al igual que establece, mantiene y mejora los procesos permanentes e inherentes a la organización. (Universidad Nacional de Colombia, 2006, p. 8)

Según los autores citados anteriormente se puede concluir que la gestión social son aquellas actividades de manera social y de forma ética que realizan las instituciones con la intención de cubrir las necesidades del medio donde ejerce su acción, esto le brinda una imagen corporativa atractiva, debido al grado de vinculación de la empresa con la comunidad.

2.2. MODELO DE GESTIÓN

El modelo de gestión es un sistema para los principios cooperativos, lo que puede conllevar a la gestión social clara y eficiente, aportando a la posterior evaluación del desempeño de la cooperativa al comparar las metas propuestas o planificadas con la gestión social desarrollada y los resultados obtenidos. Dentro de la planificación es donde, partiendo de un diagnóstico inicial a la situación social, se fijan los objetivos a alcanzar junto con los cursos de acción

que se tomarán, así como el plazo para lograrlo. En una empresa cooperativa va a estar presente la organización formal, caracterizada por las funciones, tareas, autoridad y división del trabajo establecida en las leyes orgánicas. La ejecución no es más que la etapa donde se lleva a efecto lo establecido en la planificación con la finalidad de alcanzar los objetivos que se han planteado. El control consiste en comprobar si lo que se ha planeado se ha ejecutado de la manera estipulada, además de verificar que los objetivos y metas se hayan alcanzado en los plazos establecidos y con los recursos asignados. (García *et al.*, 2017)

El perfeccionamiento de la gestión social de las cooperativas, a partir de la implementación de un conjunto de un modelo de gestión, registro y control, que responda a las particularidades de su administración, contribuirá a consolidar el papel del cooperativismo como vía de desarrollo económico y social, no solo en la esfera de la producción agropecuaria, sino también para otros sectores de la economía, elevando los niveles de eficiencia y eficacia económica, productiva y social. (Mirabal *et al.*, 2016)

Según los autores citados se puede decir que la importancia de un modelo de gestión enfocado a las Cooperativas, se basa en la aplicación de instrumentos que permite una adecuada planificación y control de las acciones sociales a realizar, el cual permite llevar un orden de dichas acciones y facilita la tomar decisiones en el momento de la ejecución de cada una de ellas. Aquello aportará a la comprobación de los objetivos establecidos en la planificación.

2.3. MODELO DE GESTIÓN SOCIAL

En un modelo de gestión social los diversos capítulos tienen tamaños muy diferentes, en función del desarrollo o la importancia que a cada proceso de gestión viene recibiendo o puede dársele en el ámbito de la intervención social. Los procesos básicos de gestión serían aquellos fundamentales y primarios que aparecerían antes en un hipotético desarrollo embrionario de la gestión a partir de los procesos operativos. Se trata de tres procesos que, si bien tienen lugar de forma permanente y simultánea en la organización, se estructuran en

forma de bucles más grandes y más pequeños con un patrón cíclico similar: planificación-interlocución-evaluación. (Fantova, 2012)

Un Modelo de Gestión Social se trata de un modelo orientado a las personas, cuyo objetivo es humanizar la información y las comunicaciones que fluyen en cada empresa. Este modelo se basa en tres pilares: Transparencia, para lo que las empresas necesitan desarrollar comunicaciones abiertas. Confianza, además de transparencia, es necesario transformar el entorno de trabajo en uno en el que la honestidad y la colaboración sean parte de los valores más profundos de la compañía. Realimentación en tiempo real, esto significa que la compañía tiene en marcha los procesos y herramientas necesarios para permitir a los empleados proveer realimentación en tiempo real de una manera directa, constructiva y honesta. (Agar, 2011)

A lo dicho por Fantova y Agar se puede agregar que un modelo de gestión social dará a conocer las directrices que se debe llevar para cumplir con las actividades sociales de la institución, en el que interviene el aprendizaje periódico en equipo, con el que se podrá tomar decisiones, atendiendo necesidades de la sociedad. Además este modelo está estructurado con el fin de fundamentar la participación de los asociados y del control social.

BALANCE SOCIAL

El Balance Social es un instrumento de auditoría social. El enfoque del Balance Social pretende desarrollar un planteamiento parecido al del balance financiero y normalmente se ocupa sobre todo de los beneficios para los empleados. Es una herramienta de transparencia y comunicación con la sociedad y constituye uno de los instrumentos que permiten evaluar y mejorar la RS de las empresas. (Carreras y Bastida, 2015)

Jiménez (2015) expresa que “El Balance Social (BS), es una herramienta que permite establecer un diagnóstico, evaluación y control de aquellos aspectos netamente sociales, que contemplan la relevancia, vigencia y, sobretodo, cubrir la necesidad que tienen las empresas de contar con un instrumento de medición del comportamiento social y todos sus componentes. Por sus

características permite no sólo efectuar mediciones de hechos pasados, sino proyectarse hacia el futuro en base a ellos”. Además de medir el impacto de las actividades social, identifica aquellas actividades que la empresa debe aplicar para garantizar el logro de los objetivos sociales propuestos.

De acuerdo con MARMOCA (2016), “El balance social son acciones de responsabilidad social que están dirigidas a los públicos internos y externos de la organización, bajo los principios organizacionales de Honestidad, Responsabilidad, Excelencia e Innovación, ejecutando iniciativas con fines educativos, convivencia favorable con el ambiente, capacitación de los colaboradores y miembros de la comunidad . Así como también, la contribución con la salud integral de nuestra gente, la intervención en el mejoramiento de la infraestructura y espacios particulares, además del mantenimiento de espacios que forman parte del acervo cultural del país”.

A lo dicho anteriormente por los autores se le suma que las actividades sociales son ejecutadas por las empresas con la intención de proyectar el bienestar de quienes conforman la organización asimismo de la sociedad, esta se registran en el balance social para conocer el impacto que estas actividades generan. Toda actividad social aporta recíprocamente a la empresa una satisfacción personal de ética y cumplimiento con aquellos que dan la razón de ser a las instituciones.

BALANCE SOCIAL COOPERATIVO

El Balance Social Cooperativo aparece como una herramienta de la gestión socioeconómica que les facilita a las cooperativas medirse y rendir cuenta a los asociados -sus dueños- especialmente y a todos los demás grupos de interés que están involucrados por su accionar en relación con el cumplimiento de su propia esencia o identidad, es decir, de sus valores y sus principios cooperativos. (Ressel, 2013)

En primer lugar, por la entrada en vigor, tras su publicación en el Registro Oficial de 10 de mayo de 2011, con número de registro 444, de la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario. A

través de la cual, por su Disposición General Segunda, se establece que: “Las organizaciones sujetas a esta Ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural”; motivo por el que las cooperativas principalmente, quedan obligadas a su presentación. Este BSCoop se realizará tomando como referencia la medición de las actuaciones que hace la cooperativa para la satisfacción de las necesidades de sus socios, con respecto a unos determinados principios organizadores de la economía social, y le permitirá evaluar el grado de cumplimiento realizado sobre éstos” (Palma, 2016).

El modelo que propone la ACI Américas ha incorporado avances consensuados, implementando un conjunto de dimensiones e indicadores en los que se sustentan los ejes de influencia y que, sistematizados, permiten la presentación del informe de BSCoop de cada organización y sujeta a ser certificado por la ACI Américas. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria recolectó, mediante un formulario en línea, remitido a las cooperativas del país, información de variables cuantitativas y cualitativas para la elaboración del balance social (Gongora *et al.*, 2017, p. 2).

El término Balance Social se identifica en mayor medida con el accionar de las empresas cooperativas, ya que se refiere a su responsabilidad frente a los socios y con su función social respecto a la sociedad en su conjunto, de allí que se habla de Balance Social Cooperativo (BSC). El BSC mide los beneficios adicionales a los meramente económicos que las cooperativas transfieren a sus grupos de influencia: los asociados, los empleados y la comunidad en su conjunto. (Acosta y Levin, 2015)

A lo dicho por los autores se puede agregar que el Balance Social Cooperativo tiene la función de identificar el grado de cumplimiento de la institución financiera acorde a los principios cooperativos, mediante el cumplimiento de estos principios la cooperativa en su identidad propia es socialmente responsable. El balance social para este tipo de organización es de forma

obligatoria en donde los entes reguladores identifica que estén cumpliendo con lo correspondiente a la distribución de beneficios para sus socios, sus familias y comunidad, y de igual forma cumpla con los objetivos sociales, culturales, ambientales y económicos que generen un bienestar institucional.

2.3.1. MODELO DE GESTIÓN SOCIAL COOPERATIVO

La empresa cooperativa tiene altas potencialidades de contribuir a atenuar la carrera desenfrenada por la competitividad y la desatención a los valores humanos que ha imperado durante décadas en las organizaciones. Aunque en los últimos años se ha reconocido la importancia de orientar la administración “desde y hacia lo social”, con énfasis en la incorporación de los principios y valores del Cooperativismo, a través de criterios, estrategias y técnicas propias, los estudios sobre el proceso de administración cooperativa se han limitado a áreas particulares careciendo, por lo general, de un enfoque integral. (Fernández, 2013)

Los principios cooperativos deben regir la gestión de las empresas cooperativas, por ello su carácter es normativo explicitando cómo se debe llevar adelante la administración y qué resultados debe tener. Las Teorías de Administración ofrecen modelos de gestión que intentan predecir los resultados que se obtendrán a partir de las reglas aplicadas en un contexto determinado. Estas al tener como eje una mayor rentabilidad a través del aumento de productividad, se ven obligadas a ir adaptando su gestión de acuerdo al contexto como son: cambios ambientales, tecnológicos, del mercado laboral, por tipo de producto. (Herrera, 2015)

Dentro de la estructura de las organizaciones cooperativas se pueden establecer dos partes diferenciadas: la democrática y la estructura profesionalizada. La estructura democrática es característica de las sociedades cooperativas puesto que el poder de decisión reside en los socios y es ejercido con carácter democrático. Por su parte, la estructura profesional refleja las relaciones existentes entre los trabajadores y los directivos. En esta estructura,

la profesionalización de las actividades directivas permite distinguir entre de gestión monista y dualista. (Salazar *et al.*, 2017)

De acuerdo con Fernandez, Herrera y Salazar *et al.*, un modelo de gestión social cooperativo debe estar enrolado con los objetivos y principios éticos de la cooperativa, ya que se estructura enfocándose en las actividades sociales y elementos cooperativos que la organización desea cumplir. Poniendo como proyección las ventajas y relaciones entre los directivos y los socios.

2.4. PRINCIPIOS

Martínez (2015) determina que la empresa cooperativa, que pretende acomodar su actividad a unos valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad, solidaridad y ética, a través de la honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social de sus socios, se conduce mediante el cumplimiento de los conocidos principios cooperativos de:

- •adhesión voluntaria y abierta,
- •gestión democrática,
- •participación económica de los socios,
- •autonomía e independencia,
- •educación, formación e información,
- •cooperación entre cooperativas, e
- •interés por la comunidad

2.5. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

La economía social se define como conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias. Se puede decir que la economía solidaria es un fenómeno complejo con diferentes facetas: económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales, que se constituyen en un proyecto ético de vida. (Jubeto *et al.*, 2014, p. 26)

La economía social produce sociedad y no específicamente recursos económicos, ya que genera valores de aprovechamiento del recurso a fin de satisfacer las necesidades de los emprendedores que mantienen sus actividades económicas en base a la identidad cultural, étnica, social e incluso territorial. Entre los principios de la economía popular y solidaria y sus formas de organización, se encuentran: La búsqueda del buen vivir y del bien común, La prelación del trabajo. (Espín *et al.*, 2017)

La economía social y solidaria se considera a las organizaciones iniciativas asociativas de emprendimiento social, las cuales están destinadas a realizar actividades de tipo económica y financiera y que cumplen con los preceptos de: igualdad, cooperación, sin fines de lucro, innovadoras y de compromiso con el entorno. (Pérez, 2017)

Este movimiento ha ido creciendo y tomando cada vez mayor relevancia, ya que está siendo impulsado desde diversos sectores, tales como: organizaciones de la sociedad civil, sociedades cooperativas, sindicatos, intelectuales, académicos, incluso por algunos gobiernos, entre otros. Esto con miras a fomentar la práctica de la economía desde otra lógica, donde el sentido de la producción sirva para la satisfacción de necesidades y, por tanto, para la reproducción ampliada de la vida. (Vázquez, 2016)

Según con los autores citados anteriormente se puede decir que la Economía Social y Solidaria es un conjunto de sociedades que tienen como propósito proyectarse en varios ámbitos, y que se basa en la repartición de sus recursos de una forma igualitaria con sus socios, como también en el aporte de actividades socialmente responsables con las personas involucradas en el mismo.

2.5.1. PRINCIPIOS

Según Jubeto *et al.*, (2014), los principios de la economía social solidaria se divide en 5 grupos: los relativos de la producción, la distribución, circulación, consumos, y otros de carácter transversal:

- **Relativos a la producción.-** Se entiende que un trabajo digno y emancipador es una condición para la reproducción y desarrollo de la vida humana; que todo ciudadano, familia, grupo o comunidad debe tener la posibilidad de integrarse voluntariamente en el sistema de división social del trabajo en condiciones que permitan el desarrollo de sus capacidades.
- **Relativos a la distribución.-** Se considera que la justicia distributiva es la garantía de la reproducción y desarrollo de todas las personas, que la inserción económica de los excluidos de la economía, particularmente de los más pobres, puede resolver sus necesidades a partir de su propio trabajo o de la solidaridad democrática, a través de los derechos sociales establecidos.
- **Relativos a la circulación.-** Se propugna la autosuficiencia (autarquía), entendida como el desarrollo de la capacidad de cada comunidad o sociedad de satisfacer, de manera segura, lo necesario con los propios recursos, principalmente el propio trabajo, al que se subordinan la ubicación especializada dentro del sistema de división social del trabajo y el comercio.
- **Relativos al consumo.-** Se defiende el consumo responsable entendido como el acto de consumir lo suficiente, en contraposición con el consumismo, que afecta al equilibrio de la naturaleza.
- **Transversales.-** Entre los principios de carácter transversal se defiende la libre iniciativa y la innovación socialmente responsable, la libertad positiva de opción basada no en el éxito en la competencia, sino en la acción solidaria, y en la responsabilidad que las acciones individuales tienen sobre la sociedad y la naturaleza.

Se puede indicar que los principios de la Economía Social y Solidaria se proyectan en el hecho de que todas las personas pertenecientes al grupo de trabajo tienen que aportar al progreso, aplicando el cooperativismo, lo cual permita el desarrollo social en el que los establecimientos se funden. Es importante recalcar que las todas las reparticiones deben ser equitativas, y al

mismo tiempo tener en cuenta que las actividades que se realicen deben ser pensando en el beneficio social de la comunidad.

2.6. ECONOMÍA POPULAR SOLIDARIA

Los principales actores de la Economía Popular Solidaria en el país son los sectores comunitarios, asociativos, cooperativistas y las unidades económicas populares; Cada una responde a formas de organización bien diferenciadas, pero con enfoque participativo, inclusivo y solidario, con propósito y estructura claramente definidos. (Feijó, 2014)

La Economía Popular y Solidaria es el sistema económico , social y solidario y que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Jácome, 2016)

TIPO	¿QUÉ SON?	PROPÓSITO	ESTRUCTURA	CLASIFICACIÓN
SECTORES COMUNITARIOS	Conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades.	Tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada.	Las organizaciones del Sector Comunitario adoptan, la denominación, el Sistema de Gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión.	N I N G U N A
ASOCIATIVOS	Conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias.	Tienen por objeto producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada.	Su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de Gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.	N I N G U N A
COOPERATIVISTAS	Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria.	Satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.	La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se norman en el Reglamento de la Ley de EPS y el sector FPS, considerando las características y naturalezas propias de este sector.	C. de producción. C. de consumo. C. de vivienda. C. de ahorro y crédito. C. de servicios.
UNIDADES ECONÓMICAS POPULARES	Son Unidades Económicas Populares que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad.		Sencilla, empírica, estructura frágil basada en una economía vulnerable, pero con una perspectiva de desarrollo bien definida.	- Economía del cuidado - Emprendimientos unipersonales, familiares y domésticos

Tabla 2. 1. Organizaciones del Sector Comunitario.

Fuente.- Ley de Economía Popular Solidaria (2016)

De acuerdo con los autores la estructura de La Economía Popular y Solidaria se enfoca en organizaciones las cuales tienen un objetivo en común que es el sector social, cada una con diferentes enfoques, ya sea de producción, prestación de servicios, comercialización, entre otros. Cada una de estas tiene su estructura conformada por directivos, administrativos los cuales serán la representación legal de cada uno de ellos. En la imagen establecida se detalla la organización del sector popular y Solidario, los propósitos, y la estructura de trabajo de estos.

2.6.1. OBJETIVO

La EPS está atendiendo no solo la construcción de identidad ciudadana sino incluyendo a los sujetos considerados socioeconómicamente excluidos, atrayéndolos a prácticas productivas organizadas. La participación del Estado y de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's), ha sido un elemento significativo en el despunte de iniciativas productivas cuya gestión se desarrolla a través de la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones de estructura mixta, en sujeción a las disposiciones legales y financieras idóneas, a su vez debe quedar explícito mediante un acuerdo, las condiciones y especificidades de cada proyecto el tiempo y la forma de participación de la inversión sea como miembro, asociado o socio parcial. (Feijó, 2014)

Con base a Feijó el objetivo de la Economía Popular y Solidaria se fomenta en el hecho de reunir organizaciones voluntarias que tengan mente de producir, de crecer, de aportar al desarrollo productivo. Es fundamental recalcar que estas tienen una estructura mixta en el que está involucrado el Estado, ya que este aporta a la gestión de capital y social de las mismas.

2.6.2. PRINCIPIOS

De acuerdo con SEPS (2017) existen principios y características que permiten identificar a las organizaciones de la economía popular y solidaria, las mismas que las diferencian de las corporaciones privadas. Por ejemplo, en una organización del sector se aplica el principio de la democracia donde un socio

representa un voto. Otro de los principios que caracterizan a las organizaciones del sistema económico social y solidario, es su compromiso con la comunidad. También, toda entidad del sector es transparente, porque debe cumplir con su responsabilidad de rendir cuentas hacia sus socios y miembros. Según el Art. 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, las organizaciones de este sector se guían por los siguientes principios:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

De acuerdo con el autor citado se concluye que los principios de la EPS están basados en el Buen vivir, cada sociedad tiene que rendir cuentas y explicar cada actividad que se realiza con los recursos disponibles, estas se diferencian de las empresas comunes porque tienen que cumplir con su obligación del bien común de las personas que llevan intereses colectivos, aplicando la responsabilidad social como también ambiental, apoyados de valores como la equidad, la responsabilidad, la solidaridad, valorando así la identidad cultural de cada socio involucrado.

2.7. COOPERATIVISMO

El cooperativismo es un movimiento que surgió a fines del siglo XIX en Europa y que se define como la asociación de personas que se unen en forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática. El cooperativismo reúne en el mundo a más

de 800 millones de personas o “asociados” que son socios de las distintas cooperativas existentes, las cuales pueden tener los más diversos orígenes (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Servicios, Vivienda, etc.). Se trata, además, de una industria que es un motor importante de las economías en las que se encuentra, y es una fuente de más de 100 millones de puestos de trabajo en todo el mundo. (COOPERA, 2014)

En el cooperativismo los individuos participan en un proyecto que va más allá del ámbito individual, lo cual tiene lugar a través de los principios de funcionamiento cooperativos. En relación al principio de cooperación, los miembros de una cooperativa tienen la obligación de llevar a cabo la cooperación con otras cooperativas y otras entidades por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales con el objetivo de fortalecer el desarrollo de la empresa y el movimiento cooperativo. (Guzmán *et al.*, 2016)

Con lo anteriormente citado se puede mostrar que el cooperativismo se fundamenta en el hecho de ser participativos y encontrar la manera de satisfacer las necesidades de una manera agrupativa entre todas las personas involucradas en la institución. Así también se puede decir que el cooperativismo se relaciona con el lazo de trabajo con otras cooperativas, y que con aquello pueden unir objetivos sociales y cumplir con los principios de la cooperativa teniendo así un desarrollo sostenible.

2.7.1. COOPERATIVAS

La definición de la entidad de la cooperativa por parte de la (ACI) alianza cooperativa internacional, considera a la cooperativa como una asociación de personas y empresa económica simultáneamente. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. (Martínez, 2016)

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas,

sociales. Donde cabe señalar la importancia que toma la adhesión voluntaria y la creación de la misma para satisfacer necesidades, no sólo económicas sino desde un enfoque multidimensional, diferente a una empresa de orden capitalista donde su fin último es la reproducción del capital a costa de lo que sea; además de ser un ente de propiedad conjunta y democráticamente controlado, es decir los que en ella trabajan son socios cuya toma de decisiones depende de todos, a diferencia de la empresa capitalista donde los socios son accionistas y únicos tomadores de decisiones al interior de la empresa. (Vázquez, 2016)

Una cooperativa se crea cuando un grupo de personas decide unirse y desde sus capacidades y recursos resuelven buscar una solución colectiva a las necesidades y aspiraciones que comparten. La fuerza que tiene lo colectivo en el origen mismo de un proyecto de este tipo ya habla de una empresa con rasgos especiales, referidos a las personas como dinamizadores y creadores de un nuevo sujeto colectivo en la sociedad. Al referirse a lo colectivo se hace en dos sentidos: el primero respecto a una necesidad problema o situación que es compartida por varias personas y, segundo, a la decisión de buscar una solución por medio de la organización de esas personas en un proyecto colectivo. (INFOCOOP y CEDI, 2016)

Con lo dicho por los autores citados se puede decir que una cooperativa, es una organización conformada por personas con carácter voluntaria , que fijan el bienestar económico pero con expectativas sociales, quienes aportan de una manera colectiva para así satisfacer sus necesidades, incrementando decisiones conjuntamente que cumplan con los intereses de los mismos. Las personas que conforman estas sociedades tienen derecho a formar parte de los puestos directivos, a partir de mayoría de votos de los mismos socios, quienes deben dar reportes de las acciones realizadas periódicamente.

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Las cooperativas de ahorro y crédito, son instituciones de carácter privado constituida por personas naturales en ocasiones; con la intención de ofrecer los servicios que ofrecen las instituciones financieras con ciertas excepciones. Por lo general estas instituciones están más encaminadas a la captación de dinero ya sean estas por depósitos a la vista o colocaciones de póliza; y a la colocación de créditos dentro de los cuales incluye: crédito de consumo, crédito de vivienda, créditos comerciales y micro créditos. (Minda, 2015)

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones que realizan intermediación financiera en el sector de la economía popular solidaria, su objetivo se enmarca en la filosofía del cooperativismo que sirve como herramienta de dirección para las finalidades que persiguen estas organizaciones. Su aporte a este sector importante de la economía es financiar proyectos de emprendimiento, salud, educación y necesidades básicas que los socios y clientes de la cooperativa lo requieran, su estructura se diferencia a la banca tradicional, sus productos y servicios financieros están direccionados a los sectores productivos del país. (Pérez, 2015)

La Cooperativa de ahorro y crédito se ha convertido en el sector de mayor importancia, ya que agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que de otra manera no podrían disponer, es decir, acceder fácilmente a través de su ahorro a un crédito para solventar alguna de sus necesidades más urgentes y por otro lado también a otros beneficios que dichas cooperativas ofrecen a sus asociados, hoy ajustados estos ideales en atención a las normas establecidas en el sistema económico social, popular y solidario. (Yaucen, 2016)

Con base a los autores mencionados las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones que brindan servicios económicos, pero que se diferencian de las otras organizaciones financieras por el hecho que brinda facilidades de bienestar para sus socios, proponer beneficios para la fomentación de proyectos de salud, de productividad, como también al aporte del desarrollo del ámbito productivo en el país.

NORMATIVAS Y LEYES

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2015), dispone:

Art. 7.- Requisitos cooperativas.- Para la constitución de cooperativas de ahorro y crédito, se requerirá un mínimo de 50 socios y el capital social inicial que determine la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera; y, las cooperativas de las restantes clases se constituirán con el mínimo de socios y el monto del aporte del capital social inicial fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, con excepción del mínimo de socios de las cooperativas de transporte que lo señala la autoridad competente.

Esta ley se basa en la conformación de una cooperativa y la cantidad mínima de personas que se necesita para crearla, con las respectivas obligaciones que se debe cumplir de acuerdo al Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

2.8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La mayoría de las definiciones de la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) parten de la base de la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales por parte de las empresas, en el desarrollo de sus operaciones comerciales y de las relaciones con sus inter-locutores, públicos y/o privados. (Carreras y Bastida, 2015)

La Responsabilidad Social se define como la gestión ética y responsable de empresas y organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil, teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de forma transversal en su actividad y en los impactos que esta genera. Este comportamiento responsable no sólo redundará en una mejora de la sociedad y el medio ambiente, sino en el aumento de la competitividad y la eficiencia de empresas, organizaciones y sus trabajadores, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y por ende a una sociedad más próspera, equitativa, solidaria y justa. La Responsabilidad Social atañe a la ciudadanía en su conjunto y a las organizaciones de la sociedad, empresas, organizaciones sociales y personas. (Dinarte, 2017)

La responsabilidad social es obligación de un individuo de manera particular, o puede ser tarea de un grupo de individuos que conforman una empresa, una organización etc., que va dirigida a la adopción de tareas, estrategias, líneas de acción, etc. así como al cumplimiento de éstas en aras de lograr una armonía social, empresarial, gubernamental o familiar y contribuir a la disminución de los impactos negativos que las acciones del hombre ocasionan en la sociedad, el medio ambiente o en las propias relaciones sociales. (Casas, 2017)

Referente a lo dicho anteriormente por los autores se puede decir que la Responsabilidad Social es el aspecto en que la empresa debe gestionar sus acciones de una manera responsable, basándose en lo social y ambiental, y que tiene que tomar en cuenta lo que cada una de ellas crea, el nivel de impacto que estas traerán a la sociedad.

2.8.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL COOPERATIVA

Trascendencia social y económica de cooperativas asegura importantes implicaciones a su vez para la RSCoop; el hecho de dar empleo a tantas personas, de acoger a tantos socios y de poseer una alta representatividad en la economía supone trabajar bien para poder satisfacer las necesidades e intereses de tantos colectivos, lo cual significa trabajar con criterios de RS. Nos encontramos ante un tipo de empresa donde el calado de la RSCoop debe ser un hecho, desde sus principios y valores se establece todo un entramado de actuaciones que garantizan el cumplimiento de determinadas actuaciones sociales. Analizaremos a continuación cuál o cuáles de estas actuaciones se darían por realizadas según los principios y valores cooperativos, diferenciando de partida la RSCoop de la RS. (Cardona, 2016)

Las cooperativas como organizaciones sociales deben enfocar sus recursos a las actividades que ayuden a lograr sus fines como empresas solidarias. El éxito económico que logre debe ser acompañado con beneficios sociales para los socios. Que lo realizado efectivamente sirva para el desarrollo de sus asociados, se cumplan cada uno de los principios cooperativos y los fines se hayan ido efectuando. (Cespedes, 2015)

Valores tales como la ética, la honestidad, el respeto a los derechos humanos y la transparencia, a los que se muestran como referentes de la RSE, se encuentran entre los valores del movimiento cooperativo. En este sentido la Alianza Cooperativa Internacional (2007) indica que las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Asimismo, manifiesta que, siguiendo la tradición de sus fundadores, sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. (Arcas y Briones, 2017)

De acuerdo a los autores mencionados la Responsabilidad Social en las cooperativas es la razón de vivir para las mismas, ya que esta se proyecta en los principios y la ética que las cooperativas llevan. Se aplica la transparencia en cada actividad ejecutada, la responsabilidad como también la democracia en el momento de tomar una decisión que afecte a la institución y a los intereses de los socios.

2.9. MEJORA CONTINUA

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, este debe ser el objetivo permanente de la organización. Mejora en todos los campos: de las capacidades del capital intelectual, de la eficiencia en el uso de los recursos, de las relaciones entre los miembros de la organización y con la sociedad y en todo cuanto se pueda avanzar, y que se traduzca en un incremento de la calidad del producto o servicio que se presta. (López *et al.*, 2015).

La Mejora Continua es una forma de trabajar para hacer más productivo y agradable el lugar o el sitio de trabajo, con el único propósito de mejorar constante los servicios que oferta la institución. El mejoramiento continuo se da a través de todas las acciones diarias por más pequeñas que sean, que permiten que los procesos y la compañía en su conjunto sean más competitivos en la satisfacción de los clientes. (González, 2017)

Referente a lo expuesto por los autores citados se puede concluir que la Mejora Continua es el análisis que se realiza a los procesos de la organización con el fin de aportar cada vez mejor al nivel de calidad de cada uno de ellos. Aplicar estrategias que lleven la organización al buen manejo de sus recursos y tiempo.

2.10. PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR).

El ciclo PHVA significa actuar sobre el proceso, resolviendo continuamente las desviaciones a los resultados esperados. El mantenimiento y la mejora continua de la capacidad del proceso pueden lograrse aplicando el concepto PHVA en cualquier nivel de la Organización, y en cualquier tipo de proceso, ya que está íntimamente asociado con la planificación, implementación, control y mejora del desempeño de los procesos. Es aplicable tanto en los procesos estratégicos de la Alta Dirección como en las actividades operacionales más simples. (González, 2017)

El PHVA se clasifica en: Planeación, en donde se realiza la descripción de los procesos utilizando la herramienta de la entrevista con el personal y el diagrama de flujo del proceso; En la fase de hacer, se establecen las mejoras y se precisan las acciones correctivas que fundamentan las propuestas; En la fase de verificar, se hallan las bondades de las propuestas con el beneficio costo y se adecuan a las necesidades de la empresa, definiendo cuáles se implementaban total o parcialmente para su seguimiento; En la fase de actuar, se hace seguimiento al cumplimiento del plan de acción mediante un cronograma de actividades, mecanismos de control de gestión y la implementación de los formatos de control. (Molina *et al.*, 2013)

A lo dicho por González y Molina *et al.*, se adiciona que el PHVA es el ciclo que permite analizar los procesos que necesiten estrategias de mejora, en el que se debe seguir un plan de mejora y al final ser evaluada, para verificar el impacto que causaron. En el caso de las actividades sociales que se llevan en una Cooperativa es importante aplicarlo para tener claro lo que se va a realizar y de

qué manera se lo va a realizar, llevando un orden cronológico en el que se puedan cumplir con los objetivos planteados.

2.11. ENFOQUE POR PROCESOS

En la gestión por procesos lo que tiene importancia es el proceso en su conjunto, no sus partes por separado, es una forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado. (Carrera, 2017)

La Gestión con un enfoque basado en los procesos, permite identificar indicadores que puedan aportar resultados de evaluación del rendimiento de las actividades de manera interrelacionada. Se trata del primer paso hacia la mejora continua de la calidad. Es una estrategia organizativa, incluida en el modelo de Gestión de la calidad. (Maciá, 2014)

De acuerdo a los autores citados la gestión por procesos es una serie de actividades las cuales tienen como objetivo adquirir una salida, es decir, un resultado, este permite la interrelación entre el funcionamiento de cada proceso que se establezca, de esta forma es más sencillo tener un control de los mismos, en los que permita identificar las áreas de mejora, y así mismo, de una evaluación de los impacto de tales cambios.

2.12. ENFOQUE SISTEMÁTICO

El enfoque sistemático representa la secuencia lineal de acontecimientos. En el camino pueden aparecer “ramas”, pero siempre es una secuencia de pasos que necesitamos realizar. El enfoque tiene como punto principal el concepto del sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común. (Kogan, 2017)

La Teoría General de los Sistemas supuso un cambio de paradigma en cuanto reconocía la imposibilidad de comprender un sistema sin analizarlo como un todo y no sólo como un conjunto de partes individuales, en donde pesa con

mucha importancia no sólo los elementos que la conforman si no las interrelaciones entre ellos, ya que las acciones de unos afectan el comportamiento de los otros, y del sistema completo. (Peralta, 2016)

Con base a lo dicho por Kogan y Peralta, se puede decir que el enfoque por sistemas no es más que la relación con el todo de los elementos, considera que la importancia del funcionamiento de cada elemento debe ser un todo indivisible. Su característica es visualizar los problemas que se presenten en cualquier área de trabajo, las cuales se deben analizar y mejorar como un sistema.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda., está ubicada en las calles 10 De Agosto /Cesar Ovidio Villamar Y Sergio Domingo.

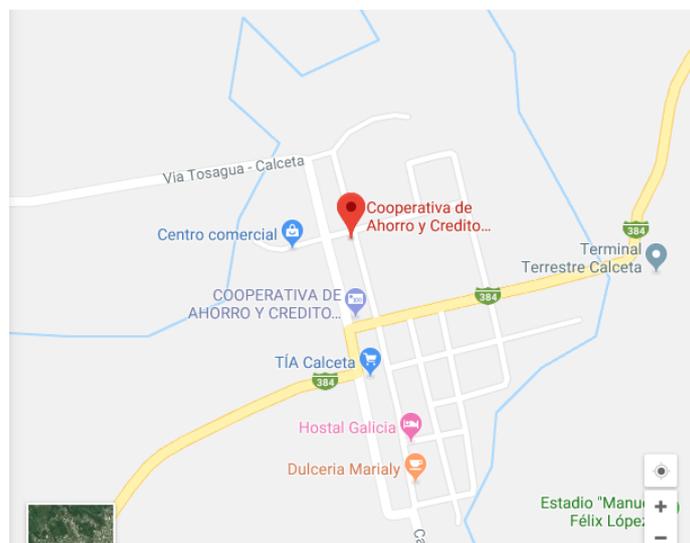


Imagen 3. 1. Ubicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

Fuente: Google maps (2018).

3.2. DURACIÓN

La realización del proceso investigativo tuvo una duración de nueve meses, a partir de la aprobación del proyecto, lo cual incluye el tiempo de recopilación de información, planificación, desarrollo, y obtención de resultados.

3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables se las clasificaron en:

- Modelo de Gestión Social
- Acciones socialmente responsables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 POBLACIÓN

En la presente investigación se tomó como población a los administrativos (Consejos, gerencia, jefes departamentales), de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

3.4.2 MUESTRA

Según Espinoza (2016),” El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular”. Es por eso que luego de haber identificado la población de la cooperativa, se utilizó el muestreo por conveniencia, en donde los investigadores pudieron acceder fácilmente a los individuos (Consejos, gerencia, jefes departamentales), este tipo de muestreo se aplicó ya que resulta más sencillo examinar los elementos en estudio, como también obtener muestras representativas.

3.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación se basaron en la investigación cualitativa, de campo, bibliográfica, y descriptiva.

3.5.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa permitió realizar registros y comportamientos del objeto a estudiar, mediante la observación y la entrevista no estructurada, para la posterior interpretación de significados. Según lo que indica Cadenas *et al.*, (2017), “La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, la relación y estructura dinámica dan como resultado información o descripciones de situaciones, eventos, gentes, acciones recíprocas y comportamientos observados, citas directas de la gente y

extractos o pasajes enteros de documentos, correspondencia, registros y estudios de casos prácticos”

3.5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo permitió de una forma directa el contacto con el objeto a estudiar, en este caso con la Cooperativa, se recopiló información necesaria y verídica, la cual debe ser analizada para así poder obtener los resultados de dicha investigación. Según Baena (2014), las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio, y se realiza en el lugar de los hechos. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación.

3.5.3 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Esta investigación aportó al enriquecimiento de los conocimientos acerca del tema a estudiar, es el complemento de la investigación, ya que contribuyó a las teorías, los instrumentos, resultados, y al problema que el investigador plantea resolver. Esta información se obtuvo de libros, revistas científicas y páginas web. Para Gómez et al., (2014), el trabajo de revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso. Dado que en la actualidad se dispone de mucha información científica y su crecimiento es exponencial, el problema de investigar es precedido por el ¿cómo? manejar tanta información de forma eficiente.

3.5.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

La investigación descriptiva permitió la redacción de las características del problema a resolver en la Cooperativa, se obtuvo el detalle del comportamiento del entorno, y los factores que causan el mismo. Estas propiedades dieron explicación de un manera cualitativa asuntos que se relación con el tema a estudiar. De acuerdo con Hernández (2016),_la investigación descriptiva busca

especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades u otro fenómeno sometido a análisis. Miden de manera independiente las variables pero no busca indicar como se relacionan. Buscan medir con la mayor precisión posible.

3.6. MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron en esta investigación se detallan a continuación:

3.6.1 MÉTODO DEDUCTIVO

Este método partió desde la recolección de datos generales de la investigación para llegar a un acontecimiento en particular, y así deducir la realidad, consecuencias y sus respectivas soluciones de los acontecimientos, mediante el análisis de los datos obtenidos anticipadamente de la investigación, a través de la aplicación de este método se pudo determinar los componentes del modelo gestión social para la Cooperativa. Con referencia con Abreu (2014), el método deductivo permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad. Mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas.

3.6.2 MÉTODO INDUCTIVO

El método inductivo reflejó el razonamiento a través de la observación de los hechos en la Cooperativa a estudiar, los datos obtenidos en la Cooperativa se registró, analizó, y se clasificó para inducir a una explicación o una conclusión, y así poder identificar los problemas presentes en la Cooperativa orientados a los principios del Cooperativismo. Rodríguez y Pérez (2017) explican que el método inductivo es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de

hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

3.6.3 MÉTODO ANALÍTICO

Este método aportó a la descomposición de los factores y causas de una forma minuciosa de las falencias que se presentan en la Cooperativa, para su respectivo análisis concreto. Gómez (2014) describe al método analítico como la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías.

3.6.4 MÉTODO DE ANÁLISIS DE BRECHAS

Para observar la mejora que obtuvo la cooperativa en base a las metas proyectadas se aplicó el método de análisis de brechas. De acuerdo a lo expresado por Ruiz (2015), “El desempeño real de la cooperativa, estado o situación en un momento dado, en comparación con los puntos de referencias seleccionados o establecidos. El resultado esperado es la generación de estrategias y acciones que se toman para llegar al objetivo futuro deseado”

3.7. MODELOS

3.7.1. GRID GERENCIAL

Para evaluar la conducta del encargado del área de gestión social se aplicó el Grid Gerencial, para medir la eficiencia de las tareas encargadas al directivo y el manejo de las personas a su cargo. Por tal razón, afirmando lo que menciona la Universidad Tecnológica del Salvador (s/f). “La Importancia de la comunicación para el Grid Gerencial radica en que cuanto mejor sean entendido los mensajes que se trasmite el líder encargado del área de la gestión social de la cooperativa a sus subordinado y viceversa, el trabajo en la

institución sería mejorado en gran medida, lo que se refleja en la productividad de la cooperativa, todo lo mencionado tiene que ver con la comunicación efectiva que exista dentro de la institución financiera”.

3.7.2. EFICACIA GERENCIAL REDDIN

Para identificar la efectividad del área de gestión social se aplicó el modelo de Reddin el cual permitió valorar a los directivos según su experiencia, de igual manera permitió observar los resultados que generan sus conductas en la Cooperativa. Para Ferrer (2002) citado por Martin y Ruggiero (2015) “La metodología Reddin permite la implementación de un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la Cooperativa”. Por ello se concluye que el modelo permite que todos actúen de manera correcta en todo momento para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

3.8 TÉCNICAS

Las técnicas que se aplicaron en esta investigación se basaron en la entrevista y la técnica de Delphi.

3.8.1 ENTREVISTA

La entrevista se realizó a la parte de Gerencia, Presidencia, y jefes departamentales a los de la cooperativa lo cual permitió conocer la situación actual de la cooperativa, y los procesos que llevan para cumplir con sus acciones socialmente responsables. Díaz et al., (2013) considera que la entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

3.8.2 TÉCNICA DE DELPHI

La técnica de Delphi permitió la comunicación grupal para predecir resultados en base a las opiniones de un conjunto de expertos, en la que se adquirió información cualitativa, precisa, sobre situaciones futuras. Para Reguant y Torrado (2016), el método Delphi es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario, para nuestra investigación, recoger opiniones consensuadas y representativas de un colectivo de individuos. En este artículo se describen las características principales de la técnica y se detalla el proceso de consultas reiteradas en la aplicación de la técnica.

3.8.3 TÉCNICA DE RADAR

La presente técnica permitió observar las brechas existentes entre los objetivos planteados y alcanzados. De acuerdo con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (2016). “La técnica de radar muestra de manera gráfica las brechas entre los valores reales e ideales de una situación, requisito o evento en la Cooperativa de ahorro y crédito, la cual permite evaluar y captar el desempeño de un proceso, actividad o personas respecto a estándares definidos”.

3.8.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Para detectar aquellos procesos que generan un desperdicio de recursos, y las causas que lo generan, se aplicó la técnica de Ishikawa o también conocida como espina de pez con la finalidad de mejorar la acción del área de gestión social en la Cooperativa. De acuerdo con González (2015), “El grado de ineficiencia de una variable es un aspecto que se debe controlar y tratar de reducir al mínimo posible, con el objeto de evitar el riesgo de producir partes inadecuadas en los procesos de la gestión social de la cooperativa, teniendo siempre en mente la idea de mejorar la calidad de los servicios y actividades sociales, en la medida en que se satisfacen mejor las necesidades del cliente”

3.8.5 DIAGRAMA DE PARETO

Esta técnica se aplicó con la finalidad de agrupar o clasificar los datos de las variables o de los procesos de la gestión social que son relevantes y aquellos que presentan falencias en la Cooperativa, así también determinar la frecuencia en que se repiten, y así poder actuar de manera oportuna, ya sea para mayor aprovechamiento de los procesos eficientes o para contrarrestar dichos problemas que se puede presentar en los procesos de la gestión social. González (2017), menciona que “El diagrama de Pareto descubre los aspectos prioritarios que trata para conseguir un objetivo social o resolver un problema determinado en dicho objetivo, diferenciando los pocos factores vitales de los muchos factores útiles, que contribuyen al resultado”.

3.9 HERRAMIENTAS

3.9.1 GUÍA DE ENTREVISTA

La guía de entrevista permitió llevar un listado de preguntas abiertas que creen el proceso de interacción entre el entrevistado y el entrevistador, con la guía se registraron datos fundamentales y a la vez un esquema para el análisis de los mismos. De acuerdo a Díaz (2013), un guión de entrevista es la lista de los puntos a tratar y las preguntas que un entrevistador va a formular al entrevistado en dicha conversación, las cuales deben generar respuestas coherentes de acuerdo con la finalidad de la entrevista.

3.9.2 FICHA DE OBSERVACIÓN

La ficha de observación aportó al direccionamiento de la observación de ciertos fenómenos, y la cual favoreció a la organización de datos recogidos y conocer la manera como se desarrollan las actividades y resultados que se realizan en la Cooperativa. Para Maravé (2017), en este tipo de fichas se registra entonces una descripción detallada del fenómeno estudiado, el cual puede ser un lugar, una persona o un evento en particular. La información de la ficha debe ser clara y precisa, destacando aquellos aspectos que puedan ser significativos a la hora de analizar de manera general todos los resultados de la

investigación. Por ello es importante describir a la perfección todo lo que se vea.

3.10 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

FASE Nº 1. Identificar las acciones sociales de la cooperativa para su respectivo diagnóstico.

Se realizó las siguientes actividades:

- Aplicación de la entrevista a la parte gerencia, presidencia, y jefes departamentales para conocer el manejo de las actividades sociales de la Cooperativa.
- Descripción de la situación actual de la cooperativa en el sector social.

Se realizó la entrevista a la parte directiva de la cooperativa con el fin de conocer la situación en la que se encuentra la institución, como también determinar el manejo de las acciones sociales en la cooperativa.

FASE Nº 2. Desarrollar la estructura y los componentes de un modelo que contribuya a la gestión social de la cooperativa.

Se realizó las siguientes actividades:

- Identificación de modelos de gestión social mediante una revisión bibliográfica.
- Selección de los componentes adecuados, mediante el análisis comparativo, para la estructura de un modelo de gestión social en el objeto de estudio.
- Establecimiento de la estructura de un modelo de gestión social.

Se utilizó la revisión bibliográfica y además un análisis comparativo de autores, para así elegir los componentes adecuados para el modelo de gestión social, tomando en consideración la naturaleza de la Cooperativa en estudio.

FASE Nº 3. Plantear las directrices del modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa.

Se realizó las siguientes actividades:

- Distribución de las etapas para la aplicación del modelo en el ciclo de la mejora continua (P,H,V,A).
- Descripción de las etapas del modelo de gestión social para una aplicación con enfoque sistemático y por procesos.
- Aplicar la consulta de expertos para así darle validación al diseño del modelo de gestión social.

Al realizar el enfoque sistemático se tuvo una perspectiva multidisciplinaria para el estudio y análisis de manera general, lo que permitirá identificar los principales problemas y comprender sus consecuencias. Así también se aplicará el modelo Delphi que permitirá la obtención de datos para una toma de decisiones eficiente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta el desarrollo de las fases y las actividades que se ejecutaron en cada una de ellas, para la realización del trabajo de investigación en el que mediante a los resultados obtenidos, se realizó la correspondiente discusión:

FASE N° 1. Identificar las acciones sociales de la cooperativa para su respectivo diagnóstico.

Se realizó las siguientes actividades:

1. Aplicación de la entrevista a la parte gerencia, presidencia, y jefes departamentales para conocer el manejo de las actividades sociales de la Cooperativa.

Se realizó la entrevista a la parte directiva de la cooperativa con el fin de conocer la situación en la que se encuentra la institución, como también determinar el manejo de las acciones sociales en la cooperativa (Anexo 1).

La entrevista se la aplicó a los directivos de la Cooperativa:

- Presidente - Ab. Roberto Villegas
- Gerente - Ing. Gabriela Macías
- Jefe de Crédito y cobranza - Ing. Ana Zambrano
- Jefe de contabilidad - Ing. Fátima Montesdeoca
- Miembro del consejo administrativo - Lic. Pilar Zamora Macías
- Miembro del consejo administrativo - Lic. Leida Navarrete Vera
- Miembro del consejo administrativo - Sr. Antonio Navarrete Velásquez

En la entrevista realizada se utilizó la escala de Likert con los siguientes ítems:

- Nunca (1)
- Rara vez (2)
- A veces (3)
- Frecuentemente (4)
- Siempre (5)

2. Descripción de la situación actual de la cooperativa en el sector social.

A continuación se muestra la estructura de las preguntas las cuales se seleccionaron mediante una escala validada y posteriormente se realizaron los análisis a cada una de las preguntas de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, en donde no existió variación de respuestas y los directivos de la Cooperativa concordaron al momento de dar su opinión, es por esto que se ha desarrollado los análisis de una forma general y explicativa en cada etapa de los ítems.

Tabla 4. 1. Preguntas de la entrevista mediante una escala validada.

Etapas	Ítems
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y desarrollo de actividades sociales • Conocimientos del personal sobre los objetivos sociales • Políticas sociales • Plan estratégico basado en actividades sociales • Presupuesto para el desarrollo de actividades sociales
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional de actividades sociales • Departamento de actividades sociales
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la Gestión Social • Documentación de las funciones de los empleados a la gestión social • Acción gerencial acorde a los objetivos sociales • Modelo de Gestión de la RSCoop • Responsabilidad social Cooperativa • Sistema de Gestión administrativo • Principios universales del cooperativismo
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de los procesos de las actividades sociales • Control de las actividades sociales • Herramientas para evaluar el desempeño social • Plan de mejora en la ejecución de las actividades sociales

Fuente: Adaptado de Cañizares (2019).

PLANIFICACIÓN:

En la etapa de planificación se pudo concretar que la cooperativa carece de una planificación y desarrollo de actividades sociales, que le permita atender las necesidades de los asociados y la comunidad de manera oportuna, esto se debe al desconocimiento que tiene la institución acerca de los métodos y herramientas orientados a la gestión de las actividades sociales. De igual manera al no contar con una planificación y desarrollo este tipo de actividades no se logran establecer objetivos sociales a corto, mediano y largo plazo, por ello es el conocimiento del personal sobre los objetivos sociales de la cooperativa. Para realizar una planificación de las actividades sociales se debe partir con un diagnóstico de la situación social de la misma, así como las medidas que se tomarán y el plazo para lograr el objetivo propuesto, por lo que contar con una “Planeación participativa es fundamental ya que es un proceso dirigido a la organización para resolver, transformar o propiciar una situación determinada. Este proceso está basado en la concertación de intereses entre diferentes sectores y/o actores sociales. Define medios, acciones y establece mecanismos que contribuyan a reorientar los procesos hacia el logro de los objetivos propuestos” (Universidad Clea, 2015).

La cooperativa necesita de políticas sociales que guíen las pocas actividades sociales en las que interviene, tal situación se debe a que su prioridad es tener un mayor crecimiento y desarrollo y la institución por el momento deja aislada su acción social del plan estratégico y no toma en cuenta actividades sociales en él, razón por la cual la institución no destina un presupuesto para el desarrollo de actividades sociales, pero si consideran las donaciones que se les hace a las iglesias o un grupo en fin. De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (1995), citado por García *et al.*, (2017). “La cooperativa tiene un papel fundamental en el desarrollo de la comunidad y que dedica fondos para el desarrollo social de la misma, razón por la cual tampoco se está cumpliendo lo expuesto en el séptimo principio cooperativo, el cual menciona que la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros”.

ORGANIZACIÓN:

Referente a la etapa de organización se ha identificado que la cooperativa carece de una estructura organizacional de actividades sociales por el hecho de que no se realizan estas actividades de manera periódica y no es posible determinar los medios y recursos para dicha acción social, asimismo mediante la falta de una estructura orgánica social no se ha establecido un departamento que lleve a cabo las actividades sociales. García (s/f) nos menciona que el “diseño de la estructura formal de autoridad mediante la división del trabajo y el desarrollo de mecanismos de comunicación y coordinación son necesarios para cumplir con los objetivos”. La cooperativa debe de contar con un sistema organizacional que facilite su participación en el ámbito social por ello Lago (2013) citado por Aguilar et al., (2017) nos argumenta que “el sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente. Se puede decir que en una entidad social debe estar presente la organización formal, caracterizada por las funciones, tareas, autoridad y división del trabajo social, manuales de organización, caracterizada por la existencia de grupos determinados con individuos que estén aptos para el puesto designado”.

DIRECCIÓN:

De acuerdo a las preguntas realizadas a los entrevistados en la etapa de dirección se determinó que en la cooperativa no cuenta con un responsable de la gestión social, esta problemática se desprende por la falta de una estructura organizacional formal. Otro de los problemas identificados es que la cooperativa no documenta las funciones de los empleados a la gestión social pero si documenta las tareas realizadas de cada uno de los miembros de la institución en otros ámbitos. De igual manera se observó que mediante la ausencia de objetivos sociales, la acción gerencial no está acorde a objetivos sociales, cabe mencionar que la gerencia y la Cooperativa como toda institución financiera, busca obtener mayores beneficios, por lo tanto, la

institución orienta su gestión a captar la mayor cantidad socios posibles para tener un mayor crecimiento y desarrollo. La principal causa que las cooperativas dejen a un lado su acción social es alcanzar un bienestar económico. De acuerdo con Barba y Gavilánez (2016), “En relación al interés por capacitarse en temas de gestión social, lo preocupante es que el 55% de las COAC en el Ecuador no tiene interés en la aplicación de éstas u otras metodologías, que se acoplen a su sistema de gestión, su prioridad es lo financiero”.

La RSCoop no se considera un acto netamente de cumplimiento, sino más bien como una aportación voluntaria que realiza la institución. La ausencia tanto de un modelo de gestión administrativo como social, aportan a la problemática acerca de las actividades sociales de la cooperativa, los altos directivos de la Cooperativa, que a pesar de las debilidades que tiene en ciertos aspectos, se considera que su acción está ligada a los principios cooperativismo debido que estos son la razón de ser de la institución.

CONTROL:

Se pudo identificar que la Cooperativa no controla las actividades sociales que realiza por motivos de que son pocas y se realizan solo una vez al año. La SEPS (2016) determina que “En la etapa del control interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de control, que ordenados relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, apoyan el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyen al logro del objeto social”. La institución carece de una herramienta que le permita controlar y evaluar el desempeño social ni las actividades sociales que realiza por motivos que no cuenta con un modelo de gestión social, además los entes reguladores de la cooperativa no le exigen a la institución que utilicen este tipo de herramienta. Por la razón de que no existe un adecuado control y evaluación de las actividades sociales, la entidad no realiza plan de mejora en sus actividades que efectúa, ya que son mínimas y necesariamente no necesitan un control.

FASE N° 2. Desarrollar la estructura y los componentes de un modelo que contribuya a la gestión social de la cooperativa.

Se realizó las siguientes actividades:

1. Identificación de modelos de gestión social mediante una revisión bibliográfica.

A continuación se muestra 2 tablas comparativas: Estilo 1 y Estilo 2. El formato de estas tablas se obtuvo de Palacios (2019).

La tabla de Estilo 1 contiene la siguiente estructura:

- Principios Cooperativos
- Principios Buen Vivir
- Principios Responsabilidad Social
- Crea/Fusiona/ incorpora principios
- Otros principios
- Estructura del modelo
- Indicadores
- Ponderación
- Tipo de Organización

La tabla de Estilo 2 califica lo siguiente:

- Premisas del Modelo
- Objetivos del Modelo
- Principios del Modelo
- Alcance del Modelo
- Características distintivas
- Entradas y Salidas
- Procedimiento (s)
- Otros elementos
- Observaciones

Tabla 4. 2. Tabla comparativa estilo 1

Fuente	Nombre modelo	Principio Cooperativo	Principios Economía Social/Popular/Solidaria	Principios buen vivir	Principios Responsabilidad social	Crea/fusiona/incorpora principios	Otros principios	Estructura	Indicadores	Ponderación	Organización
(Mugarra, 2001)	Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas	Si	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 principios 26 Dimensiones 127 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	No	General
(Zabala, 2008)	Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región latinoamericana: el caso de Antioquia (Colombia)	Si	No	Si	No	No	No	7 Principios Cooperativos 2 Principios relacionados con las intencionalidades del movimiento cooperativo 75 Dimensiones 429 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	No	General
(García, 2012)	G. Balance Social Cooperativo Caso: Cooperativa de Servicios Agrícolas La Trinidad S. R. L., 2004	Si	No	No	No	No	No	Balance Social Cooperativo 7 Principios 26 Dimensiones 98 Indicadores	Cuantitativos Cualitativos	No	General

(Mondragón, 2012)	Modelo de Gestión Corporativo	Si	No	No	No	Si	Si	7 Principios Cooperativos 3 Principios Cooperativos entorno exterior 31 Indicadores	No	Puede ser aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas: División, gGrupo de Interés Mutuo, Cooperativa, Unidad de Negocio, Plantas, Participadas, etc	
(Gallardo & Castilla, 2015)	Modelo de Gestión para la Responsabilidad Social en Cooperativas	Si	No	No	No	No	No	7 Principios Cooperativos Bloque I: La RS y sus fundamentos La RSCOOP y sus características La estrategia y RSCOOP La revelación social en Cooperativas.	Cualitativa	No	General
(Páez, 2017)	El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social: Desarrollo metodológico para la EPS del Ecuador	Si	Si	Si	No	Si	No	Modelo Balance Social 7 principios 7 Macro dimensiones 24 Dimensiones	Cuantitativos	No	General

(Fernández Lorenzo, Geba, Montes, & Schaposnik, 2018)	Balance Cooperativo Integral (BSCI)	Social Integral	Si	No	No	No	No	No	No	Balance Cooperativo 7 Principios 11 Dimensiones 19 variables 51 Indicadores	Social	Cuantitativos	No	General
(Palacios, 2019)	Modelo de Evaluación del Desempeño Social	de del Social	Si	Si	Si	No	Si	Si	Informe Interno 7 Principios 9 Dimensiones 19 Variables 19 Indicadores 9 Principios 28 Variables	Social	Cuantitativos	Si	General	
(DGRV, s/f)	Balance Cooperativo La experiencia Paraguay	Social experiencia	Si	No	No	Si	No	No	Balance Cooperativo 7 principios 2 dimensiones basados en estándares internacionales 76 indicadores	Social	Cuantitativos	No	General	

Fuente: Palacios (2019)

Tabla 4. 3. Tabla comparativa estilo 2

Autor	Nombre Modelo	Premisas	Objetivos (Fin)	Principios	Alcance	Características distintivas (Novedad)	Entradas y salidas	Procedimiento(s)	Otros elementos	Observaciones
-------	---------------	----------	-----------------	------------	---------	---------------------------------------	--------------------	------------------	-----------------	---------------

(Mugarra, 2001)	Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas	ND	SI (2)	Principios del Cooperativismo (7)	Si	ND	ND	ND	ND	Ninguna
(Zabala, 2008)	Construcción de un modelo de Balance Social para el Cooperativismo de una región latinoamericana: el caso de Antioquia (Colombia)	ND	Si (8)	Principios Cooperativos (7) Principios relacionados con las intencionalidades del movimiento cooperativo (2)	Si	ND	ND	ND	ND	Las dimensiones propias del modelo (soportadas en los Principios Universales del Cooperativismo) deben complementarse con pautas rectoras, universales o locales, que comprendan las prácticas sociales que territorialmente o culturalmente estén definidas. Modelo con enfoque en el Valor Agregado Cooperativo
(García, G. 2012)	Balance Social Cooperativo Caso: Cooperativa de Servicios Agrícolas La Trinidad S. R. L., 2004	ND	Si (2)	Principios del Cooperativismo (7)	Si	Si (6)	ND	ND	ND	Modelo con enfoque en el Valor Agregado Cooperativo
(Mondragón, 2012)	Modelo de Gestión Corporativo	ND	Si (3)	Principios Cooperativos (10)	No	Si (5)	ND	ND	ND	El Modelo puede ser aplicable a diferentes niveles organizativos y fórmulas jurídicas
(Gallardo & Castilla, 2015)	Modelo de Gestión para la Responsabilidad Social en Cooperativas	Si (4)	Si (11)	Principios del Cooperativismo (7)	Si	Si (8)	ND	ND	GRI (Guía Global Reporting Initiative)	ND
(Páez, 2017)	El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social: Desarrollo metodológico para la EPS del Ecuador	ND	SÍ (1)	Principios del Cooperativismo (7) Principios LOEPS (8) Principios del Buen Vivir (10)	ND	ND	ND	SÍ página 138	Proceso de validación del modelo	Modelo elaborado en consideración de la teoría de los stakeholders pagina 124
(Fernández Lorenzo,	Balance Social Cooperativo Integral	Si (3)	Si (4)	Principios del cooperativismo (7)	Si	Si (2)	ND	ND	Balance Social e informe social	Modelo con enfoque de la Contabilidad por objetivos.

Geba, Montes, & Schaposnik, 2018)	(BSCI)								interno	
(Palacios, 2019)	Modelo de Evaluación del Desempeño Social	Si (3)	Si (4)	Principios del Buen Vivir (10), Principios Cooperativismo (7), y Principios EPS (8)	Si	Si	Si	Si	Enfoque por procesos, enfoque de sistema, y ciclo Deming	Enfoque por procesos, enfoque de sistema, y ciclo Deming
(DGRV, s/f)	Balance Social Cooperativo La experiencia Paraguay	ND	Si (1) Objetivo General	Principios del Cooperativismo (7) Dimensiones basados en estándares Internacionales (2)	No	Si (5)	ND	Si	Deming Si (2) Dimensiones basados en estándares Internacionales	Ninguna

Fuente:

Palacios

(2019).

Las tablas comparativas planteadas anteriormente muestran la estructura de los Modelos Sociales en Cooperativas creados por los autores citados, en la que se hizo una revisión de las variables que tienen en sus Modelos y que aportan al Modelo de Gestión Social a proponer de acuerdo al enfoque del PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Al realizar la comparación entre los 10 autores citados se concluye que los más cercanos al Modelo de Gestión que se desea plantear de acuerdo a la Cooperativa en estudio son Páez (2017), y Palacios (2019), el primero ofrece un Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social, indicando que este contiene principios Cooperativos, principios de la LOEPS, Principios del Buen Vivir, lleva un proceso de validación del modelo, sin embargo su Modelo carece de un enfoque por procesos en donde se obtengan salidas de las respectivas entradas. Palacios (2019), ofrece en su Modelo de Evaluación del Desempeño Social, Premisas, Alcance, Principios del Cooperativismo, principios EPS, Principios del Buen Vivir, agrega en su Modelo el enfoque por procesos, el enfoque de sistemas, y el ciclo Deming, siendo estas las variables guías para un Modelo de Gestión Social ya que se podría decir que es más completo en la perspectiva que se tiene con respecto a la propuesta.

2.- Selección de los componentes adecuados, mediante el análisis comparativo, para la estructura de un modelo de gestión social en el objeto de estudio.

Al realizar un análisis comparativo de fuentes confiables acerca de Modelos de Gestión y Balance Sociales, se escogió el Modelo de Evaluación del Desempeño Social de Palacios (2019), el cual fue el más indicado de acuerdo a las variables que ofrece, ya que el Modelo que se quiere proponer para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar, desea ofrecer un Modelo completo que permita la administración de las actividades sociales, en la que existan entradas como son las necesidades de los grupos de interés, y que al procesarlas arrojen un resultado de inclusión social en el ámbito cooperativo, además de esto se requiere agregar el enfoque sistemático el cual permita que ninguno de los componentes del Modelo funcionen sin la interrelación de forma integral, es decir que todos trabajen en

un todo, teniendo cada uno su importancia correspondiente, según Gay (2016). “El enfoque sistémico admite la necesidad de estudiar los componentes de un sistema, pero no se limita a ello. Reconoce que los sistemas poseen características de las que carecen sus partes, pero aspira a entender esas propiedades sistémicas en función de las partes del sistema y de sus interacciones, así como en función de circunstancias ambientales. Es decir que el enfoque sistémico invita a estudiar la composición, el entorno y la estructura de los sistemas de interés”. Así mismo la base para plantear el Modelo de gestión Social, es el ciclo PHVA que permitirá la planificación y evaluación de las actividades sociales para así poder establecer puntos de mejora que aporten a la actualización constante del departamento Social de la Cooperativa. De acuerdo a Pineda y Cardenas (2015), “El ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. La utilización del ciclo PHVA brinda una solución que permite mantener la competitividad de productos o servicios, mejorar la calidad, reducir los costos, Supervivencia de la organización”

3.- Establecimiento de la estructura de un modelo de gestión social.

El Modelo de Gestión social Planificar, Organizar, Coordinar, y Evaluar, POCE diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., está basado en un enfoque sistemático, en donde aborda sus características, sus propiedades, sus componentes en su relación como un todo. A todo esto se le agrega el enfoque por procesos el cual permite la administración o gestión social de la Cooperativa apoyándose en la secuencia de actividades las cuales están encaminadas a crear un valor añadido a una determinada entrada y así lograr un resultado.

Este modelo se estructura de la siguiente manera:

- Planificar.- planificación estratégica, planificación operativa, planificación financiera.
- Organizar.- organización social estructural, organización social funcional.

- Coordinar.- Grid Gerencial Blake y Mouton, modelo eficacia Gerencial Reddin, flujos direccionales de la comunicación, equipos.
- Evaluar.- planificación, evaluación, mejora, seguimiento.

El Modelo de gestión social POCE propuesto tiene premisas, objetivos, principios del Modelo, alcance, características, entradas, salidas, principios cooperativos, Principios de la LOEPS, los cuales se fueron creando con la guía de fuentes citadas en las tablas comparativas anteriormente propuestas, tales como Gallardo y Castilla (2015), LOEPS (2015), Páez (2017), y Palacios (2019).

Tabla 4. 4. Estructura del modelo de Gestión social POCE

MODELO DE GESTIÓN SOCIAL POCE	
PREMISAS	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de la Dirección.- implica el involucramiento con el desarrollo, implementación y mantenimiento del modelo. • Presupuesto de acción el Social.- propósito formado por el entendimiento y aceptado por la voluntad que motiva la puesta en práctica del modelo. • Revelación pública.- de las actuaciones sociales de las Cooperativas que constituye muestras de la divulgación del desempeño social. • Provisión de la información.- el acceso a la información vinculada a la actuación social de la cooperativa debe ser competente y oportuno cuando el equipo evaluador lo requiera. • Suministro de Recursos.- comprende la provisión eficiente y eficaz de los recursos necesarios para la ejecución del modelo, los cuales pueden ser financieros, materiales, habilidades humanas o tecnológicos.
OBJETIVOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las directrices para la planificación, organización, dirección y control de las actividades sociales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. • Permite la planificación de las actividades sociales con el fin de evitar problemas que se pueden presentar al pasar el tiempo. • Organizar la ejecución de las actividades sociales, para simplificar el trabajo y recursos. • Coordinar los recursos técnicos y humanos de una manera motivacional para el cumplimiento de los objetivos sociales propuestos en la planificación. • Evaluar el desarrollo de las actividades sociales de la Cooperativa. • Generar información sobre el desempeño social de la cooperativa para la toma de decisiones a nivel directivo. • Identificar los puntos críticos del desempeño social que requieran acciones de mejora. • Cooperación: Se requiere la cooperación de todos los responsables de la gestión social para que el modelo tenga éxito. • Transparencia: la cooperativa debe informar sobre los resultados obtenidos en la aplicación del modelo de gestión social a los interesados internos y externos sepan. • Consenso: la toma de decisiones referentes a la gestión social deberá realizarse por consenso, esto es llegar a acuerdos entre todas las personas. • Optimización: requiere que los responsables de la operación del modelo

PRINCIPIOS	<p>encuentren la mejor forma de gestionar el desempeño social para que el resultado sea el mejor posible</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa: Todos los involucrados con la gestión social deberán aportar ideas, propuestas que viabilicen la aplicación del modelo. • Mejora continua: la mejora continua del desempeño social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., es una prioridad al momento de ejecutar las actividades sociales.
ALCANCE	<p>El modelo de Gestión Social, Planificar, Organizar, Coordinar, y Evaluar, POCE, es adaptable a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que toma en cuenta el aspecto de cooperación entre los grupos de interés, a pesar de esto cada institución debe establecer características que se distingan de otras, dependiendo de su cultura organizacional y gestión social. Este se fundamenta en los principios cooperativos y los principios de la LOEPS, los cuales permitirán la autenticidad de la Cooperativa.</p>
CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque por procesos.- el enfoque permite la gestión social en cada actividad que se realice, las cuales van creando valor en las partes interesadas, permite un mejor desempeño de los procesos, y así también una mejora continua de forma íntegra. • Enfoque sistemático.- contribuye a una serie de procesos en los que interviene cada elemento del Modelo, y que al final deben estar interrelacionados, indica que una falla en un proceso no significa que el error se encuentra solo en ese punto, sino que se debe hacer un análisis total y tomar una decisión mediante un diagnóstico total del Modelo. • Enfoque por contingencias.- este enfoque permite la identificación de los aspectos que podrían producir mayor impacto sobre la Gestión Social, para así suponer las diferencias existentes en la institución, las cuales serán ajustadas a cada situación en particular para obtener los mejores resultados como es el ambiental y el tecnológico. • Enfoque de Gestión por objetivos.- establece líneas que permitan encaminarse al cumplimiento de los objetivos sociales, como también coordina a los involucrados en la Gestión Social a una orientación común.
ENTRADAS Y SALIDAS	<p>ENTRADAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de la Comunidad y partes interesadas. • Información. • Recursos. • Conocimiento. <p>SALIDAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusión Social • Apoyo a la Gestión Social Comunitaria
PRINCIPIOS COOPERATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Adhesión abierta y voluntaria • Control democrático de los miembros • Participación económica de los miembros • Autonomía e independencia • Educación, formación e información • Cooperación entre cooperativas • Compromiso con la comunidad.

Según la LOEPS (2015), existen 8 principios para las organizaciones del sector cooperativo:

PRINCIPIOS LOEPS

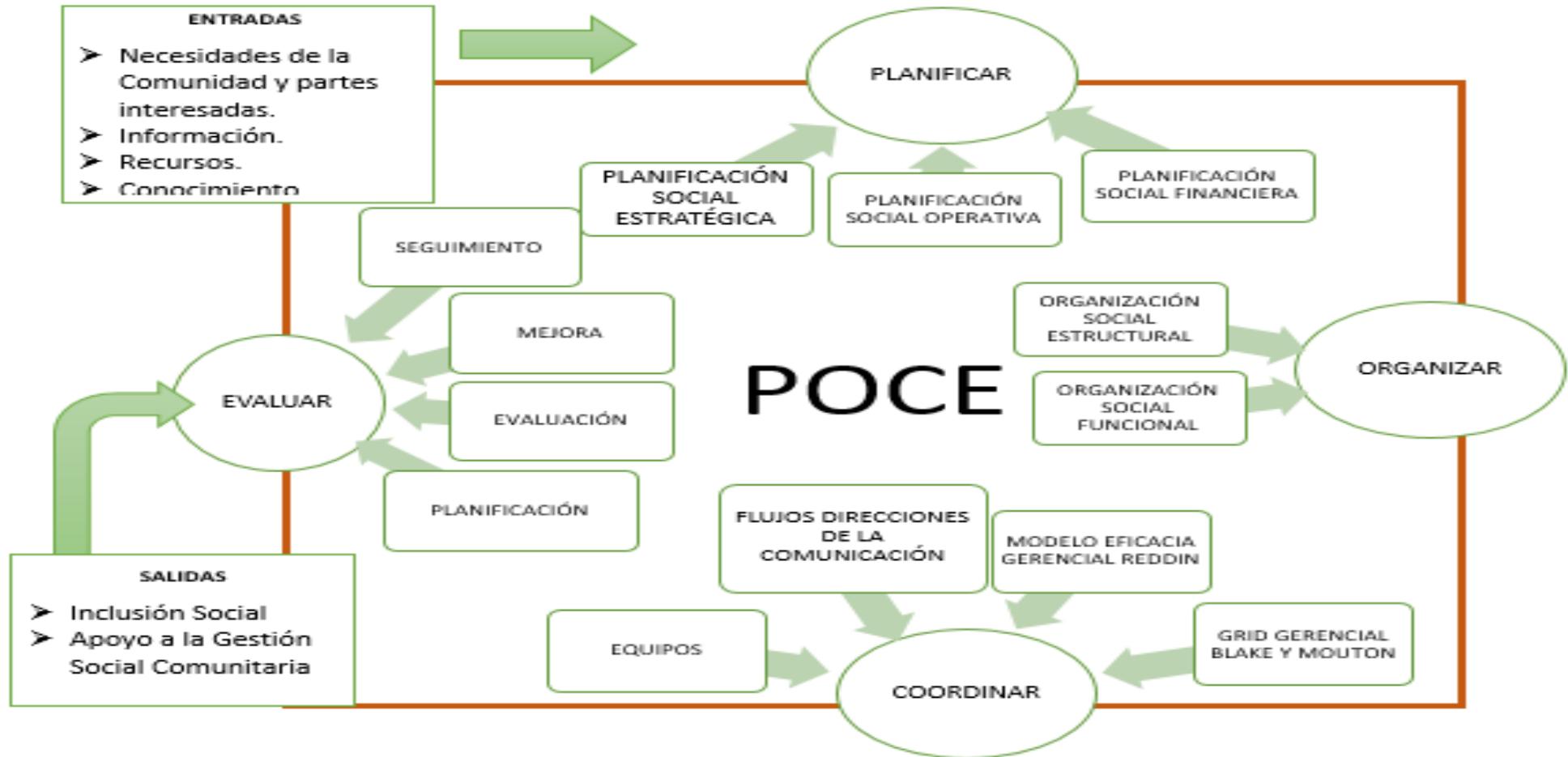
- Búsqueda del buen vivir y del bien común (SEPS, 2014).
- Prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales (SEPS, 2014).
- Comercio justo y consumo ético y responsable (SEPS, 2014).
- Equidad de género (SEPS, 2014).
- Respeto a la identidad cultural (SEPS, 2014).
- Autogestión (SEPS, 2014).
- Responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- Distribución equitativa y solidaria de excedentes.

ORGANIZACIÓN

Cooperativas en General

Fuente: Adaptado

Gráfico 4. 1. Estructura del Modelo de Gestión Social POCE



Fuente: Elaboración propia

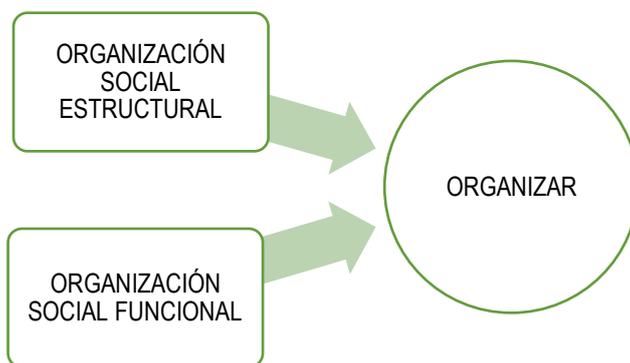
Gráfico 4. 2. Etapa de Planificación



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de planificación se determina los procedimientos sociales que se van a aplicar, cuándo y cómo se ejecutarán. Esta se divide en: planificación social estratégica, planificación social operativa, y planificación social financiera.

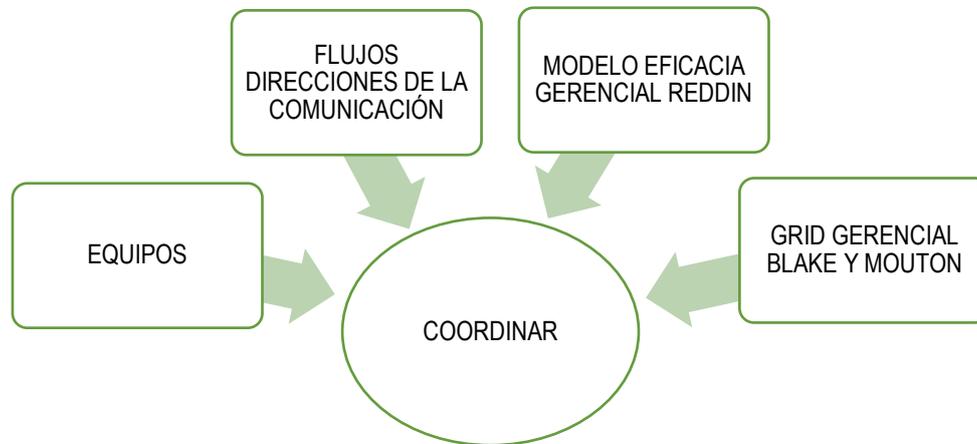
Gráfico 4. 3. Etapa de Organización



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de organización se crea una estructura la cual permita el buen manejo de las actividades y los recursos en general que aporten al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación. Esta se divide en: organización social estructural, y organización social funcional.

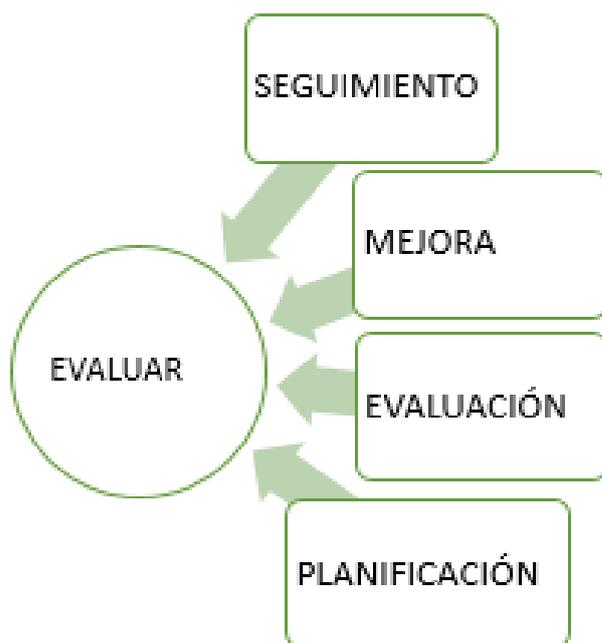
Gráfico 4. 4. Etapa de Coordinación.



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de coordinación se trabaja con la comunicación entre el personal de la Cooperativa, la motivación, y la supervisión de la ejecución de las actividades. Esta etapa se fragmenta en: Grid Gerencial Blake y mouton, modelo de eficacia gerencial Reddin, Flujos Direccionales de la comunicación, y equipos.

Gráfico 4. 5. Etapa de Evaluación



Fuente.- Palacios (2019)

En la etapa de evaluación se valora todo el trabajo realizado durante todo el proceso de la ejecución de las actividades, en la que se propone la mejora de los resultados, y el impedimento de que se vuelvan a repetir los mismos errores. Esta se divide en: planificación, evaluación, mejora, y seguimiento.

FASE Nº 3. Plantear las directrices del modelo de gestión social para la ejecución de las actividades sociales de la Cooperativa.

Se realizó las siguientes actividades:

1.- Distribución de las etapas para la aplicación del modelo en el ciclo de la mejora continua PHVA.

En el Modelo de Gestión Social POCE, se aplica el ciclo de Planificar, Hacer, Verificar, y actuar, PHVA el cual creará un periodo en el que reinicia una y otra vez los componentes del Modelo, creando así un proceso de mejora continua en la Cooperativa. Este aportará a la efectividad en las actividades sociales de la organización y a la optimización de recursos.

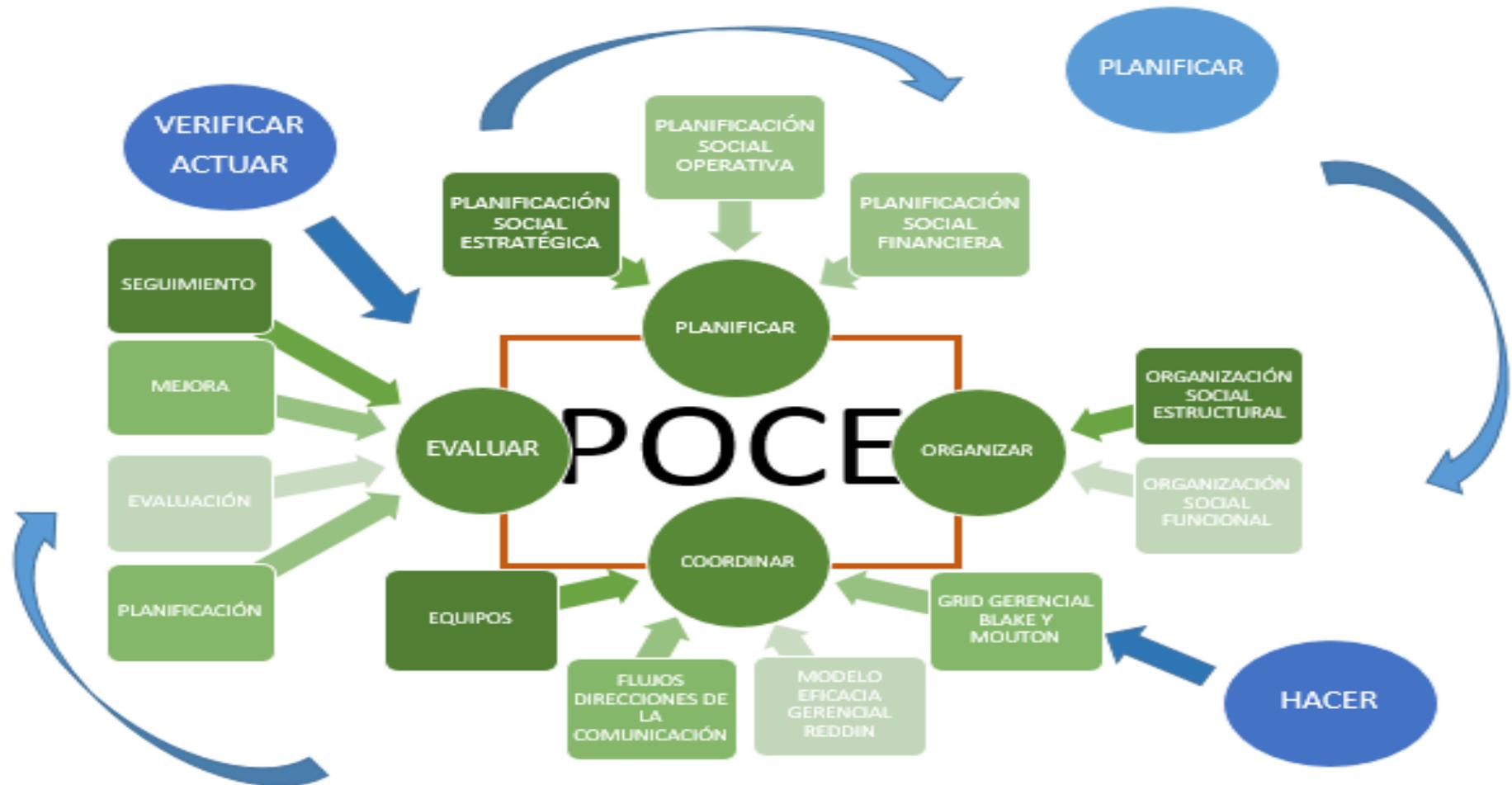
Al relacionar el ciclo PHVA con el Modelo de Gestión Social propuesto, se obtuvo como resultado:

Tabla 4. 5. Relación del Modelo de Gestión Social POCE con el ciclo PHVA

CICLO PHVA	MODELO GESTIÓN SOCIAL POCE
Planificar	Planificar
Hacer	Organizar Coordinar
Verificar	
Actuar	Evaluar

Fuente.- Elaboración propia

Gráfico 4. 6. Distribución de las etapas para la aplicación del Modelo de Gestión Social en el ciclo de la mejora continua (P,H,V,A).



Fuente: Elaboración propia

2. Descripción de las etapas del modelo de gestión social para una aplicación con enfoque sistemático y por procesos.

Tabla 4. 6. Etapas del Modelo de Gestión Social POCE para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

Etapa	Ítems	Modelo	Método	Técnica
Planificación	Planificación Social Estratégica	-	-	-
	Planificación Social Operativa	-	-	-
	Planificación Social Financiera	-	-	-
Organizar	Organización Social Estructural	-	-	-
	Organización Social Funcional	-	-	-
	Grid Gerencial	Grid Gerencial	-	-
Coordinar	Blake y Mouton	Blake y Mouton	-	-
	Modelo Eficacia Gerencial Reddin	Modelo Eficacia Gerencial Reddin	-	-
	Flujos	-	-	-
Evaluar	Direccionales de la Comunicación	-	-	-
	Equipos	-	-	-
	Planificación (Instrumento)	-	-	-
	Evaluación (Datos)	-	Análisis de brechas	Diagrama de Radar, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto.
	Mejora	-	-	-
	Seguimiento	-	-	-

Fuente.- Elaboración Propia

PLANIFICAR

1. PLANIFICACIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA

PE (PLAN ESTRATÉGICO)

- **MISIÓN Y VISIÓN**

Misión.- Establecer la razón de ser de la Cooperativa, sus actividades, y la manera en la que funciona. En esta debe estar las respuestas de a que se dedican, porque lo hacen, y a quienes van dirigidos sus servicios.

Visión.- Indicar lo que la Cooperativa quiere llegar a ser basado en un objetivo a largo plazo.

Formato 4. 1. Misión y visión

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"	
Misión	Visión

Fuente: Elaboración Propia

- **VALORES**

Identificar los valores y creencias, existentes y así como los deseables para la Cooperativa. Algunos suelen estar vinculados a la cultura organizacional.

- **OBJETIVOS:**

Objetivo general.- Formular un propósito que se desea alcanzar, este debe estar redactado de forma clara, medible y real.

Objetivo social.- Redactar el propósito que la Cooperativa desea lograr en el ámbito social, este debe ser específico, ya que así se tendrá una mayor capacidad para enfocarse en lo que se debe hacer para cumplir con el objetivo.

Objetivos estratégicos.- Plantear lo que se quiere lograr en un tiempo mayor a un año, para así cumplir meta a largo plazo y llevar a la Cooperativa a posicionarse en un mercado específico.

Formato 4. 2. Objetivo general, social y estratégico

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"		
Objetivo General	Objetivo Social	Objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

- **FODA**

Análisis interno.- Establecer las fortalezas y debilidades, a través de un análisis interno de la Cooperativa, se emplea la matriz de evaluación de factores internos (EFI), en el que se analiza las estrategias aplicadas, como también las debilidades más notables en la área social, y así determinar el impacto que han causado.

Análisis externo.- Identificar los factores externos de la Cooperativa que podrían estar influenciando en el desarrollo de la misma, y lo que permite formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades para así reducir situaciones externas.

Posteriormente se realiza el FODA, en el que se enlista los aspectos positivos (Fortalezas y oportunidades), negativos (Debilidades y Amenazas) dentro de la Cooperativa y fuera de ella. Después de esta matriz se efectúa la matriz combinada en la que después de un análisis interno y externo se proponen estrategias de crecimiento (FO), estrategias de defensa (DO), estrategias de refuerzo (FA), y por último estrategias de retiro (DA).

Formato 4. 3. FODA

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"	
Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas:	Oportunidades
Debilidades:	Amenazas

Fuente: Elaboración propia

2. PLANIFICACIÓN SOCIAL OPERATIVA

POA (PLAN OPERATIVO ANUAL)

- **MISIÓN Y VISIÓN**

Este formato se completa con el Formato 1. del plan estratégico.

- **ANÁLISIS DE ASPECTOS INTERNOS**

Este formato se completa con el formato 3. (FODA).

- **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS EN EL PLAN OPERATIVO**

La estructura del plan operativo se basa en lo siguiente:

Objetivo Social estratégico.- Fijar el fin social el cual se desea desarrollar estratégicamente en un determinado tiempo.

Acciones.- Establecer las actividades que se van a ejecutar para el cumplimiento del objetivo social estratégico.

Responsable.- Colocar la persona que se encargará de cumplir con cada actividad para el cumplimiento del objetivo estratégico.

Tiempo.- Definir el tiempo en que empieza las actividades, y cuando finalizan.

Meta.- determinar una proporción específica para el cumplimiento del objetivo.

Indicador logro de la meta.- Establecer el informe (indicador) de logro de la meta cumplida.

Formato 4. 4. POA (Plan Operativo Anual)

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p> <p>PLAN OPERATIVO ANUAL</p> <p>ÁREA: SOCIAL</p>					
Objetivo Social estratégico:					
Acciones	Responsable	Tiempo		Meta	Indicador logro de la meta
		Inicio	Finaliza		

Fuente: Elaboración propia

3. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

PAC (PLAN ANUAL DE COMPRAS)

A continuación se indica cada elemento del Plan Anual de Compras (PAC):

Objetivo Social Estratégico.- Detallar la información del POA, casillero de Objetivo social estratégico.

Tipo de compra.- Colocar el detalle dependiendo la categoría de compra (bien, obra, servicio o consultoría).

Detalle Del Producto (Descripción De La Contratación).- Colocar una breve descripción del tipo de compra que se realice.

Cantidad Anual.- Poner el valor total del PAC para el año vigente

Unidad (Metros, Litros etc).- Colocar las unidades de medida sugeridas, esta celda no puede estar vacía.

Costo Unitario (Dólares).- Establecer el costo del producto, este no debe incluir IVA, y el separador de decimales debe ser punto, no coma.

Cuatrimestre 1, cuatrimestre 2, cuatrimestre 3.- Llenar de acuerdo el periodo en el que se realiza la compra.

Formato 4. 5. PAC (Plan Anual de Compras)

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"								
INFORMACIÓN DETALLADA DE LOS PRODUCTOS								
Objetivo Social Estratégico	Tipo compra (Bien, obra, servicio o consultoría)	Detalle del producto (descripción de la contratación)	Cantidad anual	Unidad (metro, litros, etc)	Costo unitario	Cuatrimestre	Cuatrimestre	Cuatrimestre

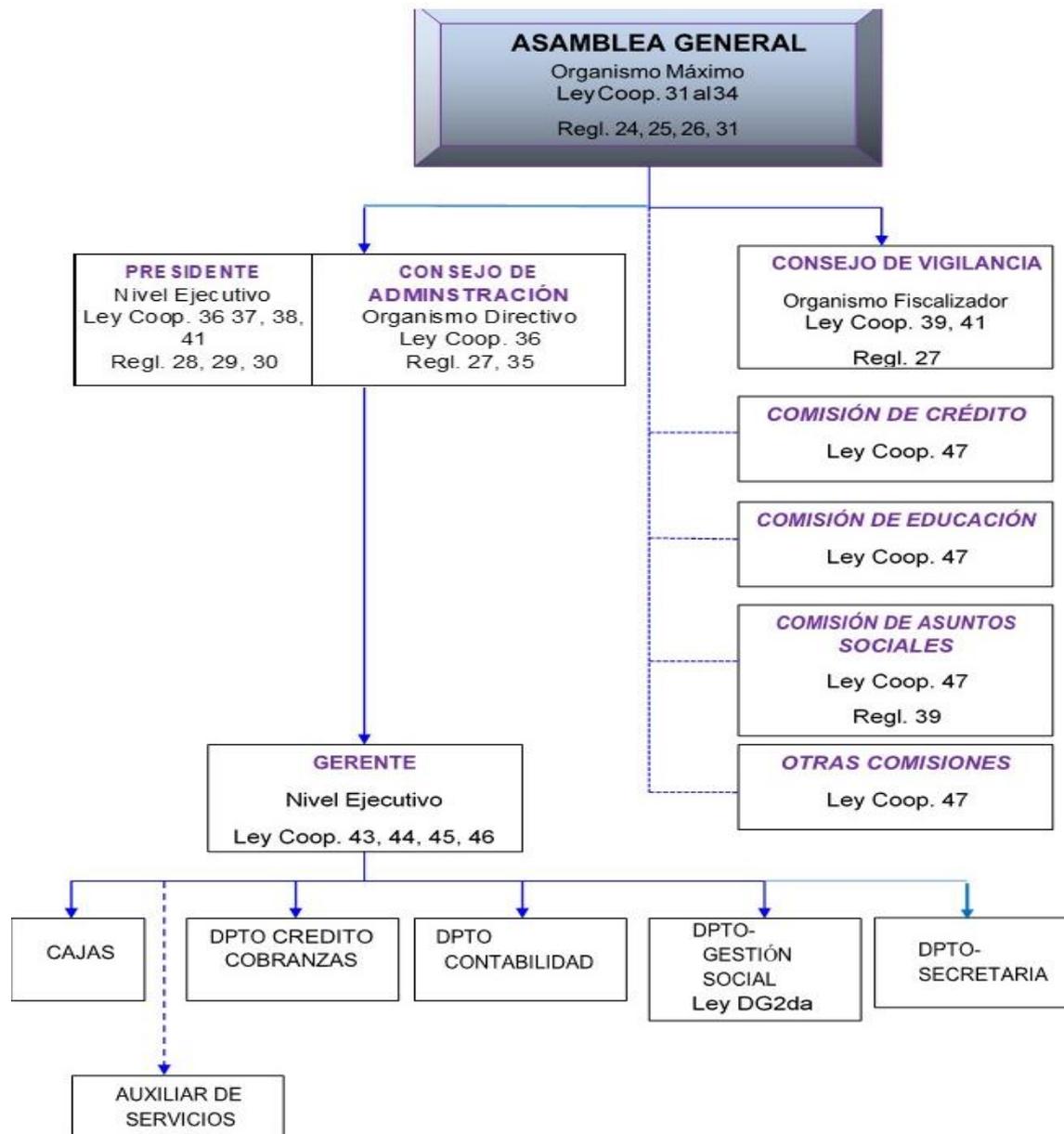
Fuente: Elaboración propia

ORGANIZAR

1. ORGANIZACIÓN SOCIAL ESTRUCTURAL

- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (COOPERATIVA)

Gráfico 4. 7. Organigrama estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

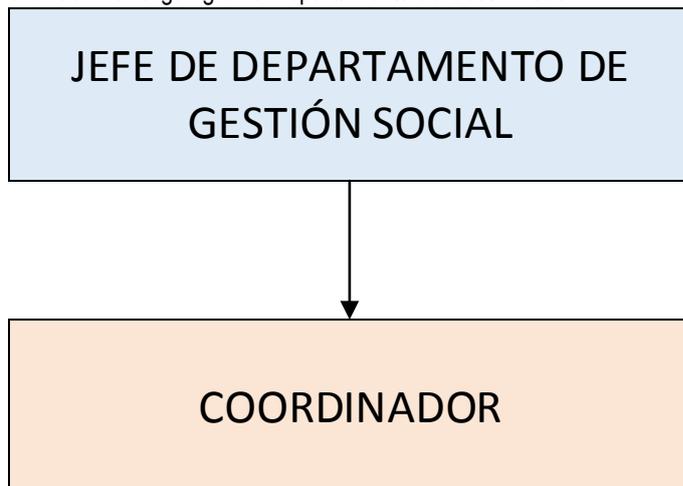


Fuente.- Elaboración propia

En el Organigrama General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., se le agregó el departamento de Gestión Social.

- **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (ÁREA GESTIÓN SOCIAL)**

Gráfico 4. 8. Organigrama Departamento de Gestión Social



Fuente: Elaboración propia

El organigrama del departamento social en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., constará del Jefe de Gestión Social quien es el superior del área. El coordinador es que crea grupos de trabajo, otorga funciones que permitan el logro de mejores resultados.

2. ORGANIZACIÓN SOCIAL FUNCIONAL

- **DISEÑO DE PUESTO**

El diseño de puesto se le realiza a los 2 cargos del departamento social: jefe del departamento de gestión social y coordinador.

Nombre cargo.- Colocar el responsable del cargo en el departamento de gestión social, en este caso; jefe, coordinador y asistente del departamento de gestión social.

Objetivo.- Establecer el propósito que se requiere que alcance el cargo establecido en el departamento de gestión social.

Perfil del puesto.- Redactar los requerimientos y condiciones académicos del encargado del puesto.

Habilidades y relación.- Poner las responsabilidades del encargado de puesto.

Formato 4. 6. Diseño de puesto-Jefe de Gestión Social

DISEÑO DE PUESTO	
NOMBRE CARGO:	Jefe Departamento de gestión social
OBJETIVO	Planificar, ejecutar y controlar actividades sociales destinadas a satisfacer las necesidades de la comunidad y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.
PERFIL DEL PUESTO	<ul style="list-style-type: none"> • Grado universitario en administración de empresa o carreras afines. • Experiencia mínima de dos años en labores similares.
HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Tener empatía, motivación, asertividad y facilidad de comunicación con los directivos, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. • Capacidad de solucionar problemas sociales. • Tener iniciativa. • Capacidad de planificación y programación de actividades sociales.
RELACIÓN	<p>Informar a la gerencia sobre la implementación y control de las actividades sociales ejecutadas.</p> <p>Deberes y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el cumplimiento de las actividades sociales de acuerdo a lo planificado con el fin de darle cumplimiento a los objetivos sociales. 2. Presentar ante la administración superior informes sobre las labores realizadas a su cargo, cuando le sean requeridas. 3. Preparar la nómina del personal encargado de la ejecución de las actividades sociales. 4. Capacitar a las personas encargadas de la realización de las actividades sociales. 5. Revisar presupuesto para la adquisición de los materiales necesarios para la ejecución de las actividades sociales. 6. Garantizar el cumplimiento a las disposiciones legales relacionadas con el accionar social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. 7. Programar las fechas de evaluación de las actividades realizadas.

Fuente: Elaboración propia

Formato 4. 7. Diseño de puesto- Coordinador de Gestión Social

DISEÑO DE PUESTO
<p>NOMBRE CARGO:</p> <p>Coordinador del Departamento de gestión social</p>
<p>OBJETIVO</p> <p>Coordinar el desarrollo de las actividades sociales orientadas por valores de convivencia social, de equidad de género y de igualdad de oportunidades a fin de impulsar el desarrollo sustentable de la colectividad y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.</p>
<p>PERFIL DEL PUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado universitario en administración de empresa o carreras afines. • Experiencia en Trabajo Social
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener empatía, motivación, asertividad y facilidad de comunicación con el Jefe del departamento de gestión social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda. • Capacidad de verificar algún problema durante el desarrollo de las actividades sociales. • Tener iniciativa. • Capacidad de controlar las actividades sociales.
<p>RELACIÓN</p> <p>Informar al Jefe del departamento social sobre el control de las actividades sociales ejecutadas.</p> <p>Deberes y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsar al desarrollo de la acción social, responsabilizándose de su ejecución, control y seguimiento. 2. Dirigir el equipo humano de los Servicios Sociales, responsabilizándose de la correcta aplicación de la política de personal aprobada, así como del correcto cumplimiento de los procedimientos administrativos. 3. Coordinación con otros servicios sociales, sanitarios y/o educativos. 4. Dirigir y coordinar los Servicios Sociales de Base. 5. Elaborar propuestas de gasto, de acuerdo con el Presupuesto aprobado, responsabilizándose de su ejecución y seguimiento.

Fuente: Elaboración Propia

- **MANUAL DE FUNCIONES**

En el manual de funciones que se elabora por cada cargo del departamento social, se describe las diferentes ocupaciones del encargado del puesto, lo que permite el control y la mejora de los sistemas de gestión.

Formato 4. 8. Manual de funciones

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>	
MANUAL DE FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	
Dependencia:	
Reporta a:	
REQUISITOS MÍNIMOS	
Formación:	
Experiencia:	
OBJETIVO PRINCIPAL	
FUNCIONES ESENCIALES	

Fuente: Elaboración propia

COORDINACIÓN

1. GRID GERENCIAL (LIDERAZGO)

El Grid Gerencial determinó el nivel de liderazgo que tienen los directivos y jefes departamentales, comprueba si la persona nombrada como líder tiene preferencia a la variable referente a la preocupación de las personas, o a la variable referente a la preocupación por la tarea y producción. Para la explicación de cada paso detallado del Grid Gerencial se citó al autor Terán (2015):

- Aplicar el test de Grid Gerencial (autoevaluación), dando una puntuación del 1-5 de acuerdo a lo que describe mejor su comportamiento.
- Luego, completar la tabla de valoración, en la que se obtiene totales de cada variable de comportamiento.
- seguidamente, graficar la Malla Gerencial con los resultados obtenidos, en el que puede dar resultados de líderes transformadores (9,9), paternalista (1,9), democráticos (5,5), autocrático (9,1) y burocrático (1,1).

• CUESTIONARIO

Formato 4. 9. Test del Grid Gerencial

CUESTIONARIO GRID GERENCIAL		
TEST		
Instrucciones:		
<ul style="list-style-type: none"> • Leer cada variable de comportamiento que se encuentran en cada bloque del test. • Considere cada afirmación con referente a su personalidad como Gerente o personal administrativo. • Conceda una calificación del 1-5 dependiendo su comportamiento ideal para cada variable. 		
ELEMENTO 1: DECISIONES		
	CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO	VALOR
A1	Acepto básicamente la decisión de mis colaboradores y usuarios u otras personas.	
B1	Me empeño en establecer y, mantener buenas relaciones con mis colaboradores.	
C1	Me esfuerzo por tomar decisiones realizables, aun cuando no sean siempre óptimas.	
D1	Me empeño de obtener del usuario o en tomar yo mismo una decisión que sea razonable y lógica; odio las indecisiones.	
E1	Me empeño de conseguir de los colaboradores decisiones sanas que se base en la comprensión y la coincidencia de opiniones.	
ELEMENTO 2: CONVICCIONES		
A2	Estoy conforme con las opiniones, las formas de comportamiento y las ideas de mis colaboradores u	

	otras personas y evito tomar partido por alguien.	
B2	Me inclino más hacia la aceptación de las opiniones de mis colaboradores o de otras personas que hacia las imposiciones de mis propias opiniones.	
C2	Cuando surgen opiniones que son muy distintas a las mías, intento llegar a una posición intermedia.	
D2	Defiendo mis opiniones, incluso cuando corro el riesgo de ofender a alguien con ello.	
E2	Escucho las opiniones de los demás y las evaluó con espíritu de critica cuando son distintas de las mías. Tengo convicciones muy claras pero estoy dispuesto a cambiar mis posturas cuando me ponen argumentos razonables.	
ELEMENTO 3: DISPOSICIÓN PERSONAL AL TRABAJO		
A3	Considero suficiente mi disposición al trabajo.	
B3	Me empeño en ayudar a los demás en la realización de sus objetivos.	
C3	Busco constantemente nuevas ideas para cumplir con rigor mis tareas	
D3	Se lo que quiero y fuerzo a los demás par que estén de acuerdo con mis propuestas.	
E3	Invierto mis energías en mi trabajo y se cómo entusiasmar a los demás con mis proyectos.	
ELEMENTO 4: CONFLICTOS		
A4	Cuando surgen conflictos intento permanecer neutral o incluso evadirme del asunto.	
B4	Evito siempre que se creen conflictos. Sin embargo, al no ser posible, intento aplacar los sentimientos de rebeldía y evitar hostilidades.	
C4	Cuando se han generado conflictos, no permito que me desplacen de mi punto de vista; sin embargo intento encontrar de manera justa una solución aceptable para todas las partes.	
D4	Al generarse un conflicto intento, en primer lugar, suavizarlo y eliminarlo; pero intentare en todo el caso defender mi opinión.	
E4	Cuando se ha generado un conflicto, intento en primer lugar investigar las causas y, a continuación, intentar tratar estas causas en forma razonable	
ELEMENTO 5: AUTODOMINIO (AUTOCONTROL)		
A5	Como soy siempre neutral, nada me puede provocar.	
B5	Puesto que las tensiones provocan con facilidad desacuerdo, intento siempre reaccionar con calor humano y amabilidad.	
C5	Bajo tensiones me vuelvo inseguro y no sé cómo salir del asunto sin producir aún más tensión.	
D5	Cuando las cosas no se desarrollan como a mí me gusta, me pongo a la defensiva, sigo intransigentemente con mi opinión y busco febrilmente argumentos contrarios.	
E5	Cuando estoy en tensión, me esfuerzo siempre en mantener autocontrol – incluso cuando es visible mi tensión interior.	
ELEMENTO 6: SENTIDO DEL HUMOR		
A6	Mi estilo de humor es siempre considerado como	

	muy poco gracioso por los demás.	
B6	Mi estilo del humor lo enfoco sobre todo en mantener relaciones amables con los demás; en situaciones difíciles intento eliminar “la formalidad” mediante un chiste	
C6	Mi estilo de humor lo enfoco sobre todo a conquistar otras personas para mí y para mis objetivos.	
D6	Mi humor es simplemente arrollador – me hace, por así decir, irresistible.	
E6	Mi estilo de humor contribuye a aclarar la situación en cierto modo filosóficamente. En todas las situaciones mantengo un poco de humor, incluso bajo presiones muy fuertes.	

Fuente.- Terán (2015)

➤ TABLA DE VALORACIÓN

Después de aplicar el cuestionario, se colocan los valores en la tabla de valoración, en donde se suma cada columna y el valor más alto determinara el estilo de liderazgo que llevan los directivos de la Cooperativa.

Formato 4. 10. Valoración de Grid Gerencial

ELEMENTOS	ESTILOS DE LIDERAZGO				
	1.1	1.9	5.5.	9.1	9.9
Decisiones	A1	B1	C1	D1	E1
Convicciones	A2	B2	C2	D2	E2
Entusiasmo	A3	B3	C3	D3	E3
Conflicto	A4	B4	C4	D4	E4
Temperamento	A5	B5	C5	D5	E5
Humor	A6	B6	C6	D6	E6
TOTAL					

Fuente.- Terán (2015)

➤ GRÁFICO DE LOS RESULTADOS

Por último, se gráfica los resultados en la malla Gerencial, la que indica:

1,1= es un líder burocrático, que hace el mínimo esfuerzo para que se ejecuten las tareas como también la relación personal en la Cooperativa.

1,9= es un líder paternalista, es decir que pone toda la atención en las necesidades del personal, y causa un ambiente amistoso en la Cooperativa.

5,5= es un líder democrático, lleva la dirección de una manera equilibrada, preocupado por las tareas y la relación con el personal.

9,1= es un líder autocrático, ya que se centra en el cumplimiento de las operaciones y la relación con el personal es de importancia mínima.

9,9= es un líder transformador, ya que toma interés en los objetivos de la Cooperativa, como también en las relaciones con el personal.

Gráfico 4. 9. Malla del Grid Gerencial

9	Líder paternalista							Líder transformador		
8										
7										
6				Líder democrático						
5										
4										
3										
2	Líder burocrático									
1						Líder autocrático				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Fuente.- Terán (2015)

2. MODELO DE EFICACIA GERENCIAL REDDIN

Este modelo se utiliza con el fin de medir la eficacia de los directivos, de las áreas departamentales, el cual es aplicado a los empleados, quienes determinaran el nivel de eficacia del personal de los niveles superiores. De acuerdo con Guízar (2013), se debe efectuar los siguientes pasos:

1. Aplicar un test de afirmaciones a los jefes departamentales de la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

Formato 4. 11. Cuestionario del Modelo de eficacia Gerencial Reddin

TEST DE AFIRMACIONES	
Instrucciones: lea las afirmaciones de cada par que aparece en el cuestionario y seleccione una de ellas. Si usted cree que la primera afirmación es la que está más de acuerdo con forma de ser en el trabajo, ponga la letra "A" en la hoja de respuestas, en el cuadro que tiene el mismo número del par de afirmaciones que está leyendo. Si por el contrario la segunda afirmación es la que lo describe mejor, ponga "B".	
1	a). No poner atención a violaciones de reglas si está seguro que nadie más sabe que estas se cometen. b). Cuando comunican una decisión que no es bien acogida explica a sus subordinados que fue su jefe quien la tomo.
2	a). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente espera una oportunidad para transferido en lugar de despedirlo. b). Si uno de los subordinados no es parte del grupo, tratara de que los demás lo acojan.
3	a). Cuando el jefe da una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que sea dada en nombre del jefe y no en nombre suyo. b). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus colaboradores.
4	a). Si es reprendido por sus superiores reúne a sus colaboradores y se los transmite. b). Da las tareas más difíciles a sus colaboradores experimentados.
5	a). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema. b). Anima a los subordinados para dar sugerencias peor no siempre inicia la acción de estos.
6	a). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.
7	a). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo. b). Toma decisiones independientemente y luego trata de venderlas a sus subordinados.
8	a). Cuando anuncia una decisión que no es bien acogida, explica a sus subordinados que su propio jefe ha tomado la decisión. b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.
9	a). Puede dar trabajos difíciles a sus subordinados no experimentados, pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad. b). Cuando la cantidad o calidad del trabajo del departamento no es satisfactoria, explica a sus subordinados que su propio jefe no está satisfecho y que deben mejorar el trabajo.
10	a). Cree que para los subordinados es tan importante quererlo, como trabajar duro. b). Deja a otras personas que hagan tareas por sus mismas aun cuando puedan cometer muchos errores.

11	a). Muestra interés en la vida personal de sus subordinados puesto que sienten que ellos así lo esperan.	b). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hace, con tal de que lo hagan.
12	a). Cree que disciplinando a los subordinados no de mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo.	b). Cuando se enfrentan a un problema difícil, trata de llegar a una solución que sea al menos parcialmente aceptable para los que les concierne.
13	a). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo.	b). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta administración, del desarrollar nuevas ideas.
14	a). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.	b). Muestra interés por aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
15	a). Deja a otras personas que hagan tareas por si mismas aún cuando puedan cometer muchos errores.	b). Toma decisiones independientemente pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados.
16	a). Si uno de sus subordinados no es parte del grupo tratara de que los demás lo acojan.	b). Cuando un empleado no puede terminar una tarea, lo ayuda para llegar a la solución.
17	a). Piensa que una aplicación de la disciplina es fijar principalmente principios para otros empleados.	b). A menudo piensa que sus propios sentimientos y actitudes son tan importantes como el trabajo.
18	a). Desaprueba la plática innecesaria entre sus subordinados, mientras están trabajando.	b). Está a favor de aumentar beneficios suplementarios para la administración y el trabajo.
19	a). Siempre está pendiente del ausentismo y el retraso.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
20	a). algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principio.	b). Siente que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos.
21	a). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.	b). Expresa sus opiniones en público.
22	a). Cree que conferencias frecuentes con individuos son útiles en su desarrollo.	b). Cree que las agrupaciones pueden tratar de minar la autoridad de la administración.
23	a). Siente que no siempre es necesario que los subordinados sepan el porqué de lo que hacen con tal de que lo hagan.	b). Piensa que el reloj checador reduce retrasos.
24	a). Por lo general toma decisiones independientemente y después les informa a sus subordinados.	b). Siente que las personas y la administración trabajan por metas similares.
25	a). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.	b). Permite discusiones para evadir frecuentemente un tema.
26	a). Tiene a orgullo el hecho de que no pide a otros que hagan una tarea que usted no haría.	b). Piensa que algunos de sus subordinados no son felices y trata de hacer algo.
27	a). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que lo haga, aún cuando se requiera equipo adicional de seguridad.	b). Es importante para usted mismo obtener crédito por sus buenas ideas.
28	a). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de lo que tiene que hacerlo.	b). Puede asignar tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.

29	a). Puede asignar sus tareas sin prestar atención a la experiencia o habilidad, pero insiste en obtener resultados.	b). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.
30	a). Cree que los conflictos son inevitables y trata de suavizarlos lo mejor que puede.	b). Confía en que sus subordinados harán su trabajo satisfactoriamente sin presiones de usted.
31	a). Cuando lo confrontan con un problema difícil, trata de llegar a una solución que al menos sea parcialmente aceptable por aquello a los que les concierne.	b). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.
32	a). Siempre da las tareas más difíciles a sus empleados con más experiencia.	b). Cree en la promoción, exclusivamente de acuerdo a la habilidad.
33	a). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionan por sí solos sin interferencia suya.	b). Si es reprendido por sus superiores, reúne a sus subordinados y se los transmite.
34	a). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.	b). Cree que disciplinando a los subordinados no se mejora la cantidad o calidad del trabajo a largo plazo.
35	a). No pasa a sus jefes superiores más información de la requerida.	b). Algunas veces se opone a las quejas en grupo, como cuestión de principios.
36	a). Algunas veces duda en tomar una decisión que siente que no será del agrado de sus subordinados.	b). Su meta es lograr que se haga el trabajo sin antagonizar con ninguno más de los que tiene que hacerlo.
37	a). Escucha pacientemente las quejas y los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). Algunas veces duda en tomar una decisión que siente no será del agrado de sus subordinados.
38	a). Escucha pacientemente las quejas los resentimientos pero a menudo hace poco por rectificarlos.	b). La mayor parte de sus subordinados podría hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.
39	a). Pone atención y cuida su propio trabajo y siente que le concierne a la alta.	b). Cuando de órdenes, fija tiempo para que se lleven a cabo.
40	a). Anima a los subordinados para dar sugerencias, pero no siempre inicia la acción de éstos.	b) Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.
41	a). En una discusión presenta los hechos como los ve y deja a otros sacar sus propias conclusiones.	b). Cuando el jefe de una orden que no es agradable al grupo, piensa que es justo que sea dada en nombre del jefe y no el suyo.
42	a). Cuando tiene que hacerse un trabajo extra, pide voluntarios antes de designarlos.	b) Muestra interés en la vida de sus subordinados, puesto que siempre siente que ellos así lo esperan.
43	a). Está más interesado en tener contentos a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.	b). Siempre está pendiente del ausentismo y del retraso.
44	a). La mayor parte de sus subordinados podrían hacer bien su trabajo sin usted, si esto fuera necesario.	b). Si una tarea es urgente, usted seguirá adelante y dirá a alguien que la haga aún cuando se requiera equipo adicional de seguridad.
45	a). Confía en que sus subordinados hagan un trabajo satisfactorio sin ninguna presión por parte suya.	b) No pasa a sus jefes superiores más información de la que requieren.
46	a). Piensa que reuniones frecuentes con las personas son útiles en su desarrollo.	b). Está más interesado en tener contento a sus empleados que en mantenerlos haciendo su trabajo.

47	a). Muestra interés por aumentar el conocimiento de sus subordinados en relación a la compañía y por el propio trabajo, aún cuando no les sea indispensable en la posición que ocupan.	b). Pone muy especial atención a empleados que no se desarrollan o hacen trabajos insatisfactorios.
48	a). Permite a sus colaboradores participar en la toma de decisiones y siempre se sostiene por la decisión de la mayoría.	b). Hace trabajar fuerte a sus subordinados pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.
49	a). Cree que todos los empleados del mismo nivel deben recibir el mismo sueldo.	b). Si un empleado realiza trabajo insatisfactorio continuamente, espera una oportunidad para transferirlo en lugar de despedirlo.
50	a). Siente que las metas de las personas y la administración se oponen pero trata de no manifestar su punto de vista.	b). Cree que para sus subordinados es tan importante quererlo como trabajar duro.
51	a). Pone muy especial atención a los empleados que no se desarrollan o hacen trabajo insatisfactorio.	b). Desaprueba la plática innecesaria entre sus subordinados mientras están trabajando.
52	a). Cuando da órdenes fija un tiempo límite para que seroible lleven a cabo.	b). Tiene a orgullo el hecho de que no se pide a otros que hagan una tarea que usted mismo haría.
53	a). Cree que el entrenamiento sobre la experiencia del trabajo es más útil que la educación teórica.	b). No le interesa lo que sus empleados hacen fuera de horas de trabajo.
54	a). Piensa que el reloj checador reduce los retrasos.	b). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones y siempre inicia la acción de éstos.
55	a). Toma decisiones independientemente, pero considera las sugerencias razonables de sus subordinados para mejorarlas.	b). Siente que las metas de las personas y de la administración se oponen, pero trata de no manifestar su punto de vista.
56	a). Toma decisiones independientemente y luego trata de "vendérselas" a sus subordinados.	b). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.
57	a). No dudaría en encontrar un empleado con desventajas, si piensa que puede aprender el trabajo.	b). No pone atención a violaciones de reglas, si está seguro que nadie más sabe que éstas se cometen.
58	a). En lo posible, forma equipos de trabajo con personas que son amigas.	b). Puede dar trabajos difíciles a subordinados no experimentados pero si tienen problemas los releva de la responsabilidad.
59	a). Hace trabajar fuerte a sus subordinados, pero se asegura que obtengan un reconocimiento justo de esferas más elevadas de la administración.	b). Piensa que una aplicación de la disciplina, es fijar principios para otros empleados.
60	a). Trata de que sus empleados estén a gusto cuando habla con ellos.	b). Favorece el uso de esquemas individuales de pago de incentivos.
61	a): Cree en la promoción solamente de acuerdo a la habilidad.	b). Cree que los problemas entre sus empleados se solucionarán por sí solos, son interferencia suya.
62	a). Siente que las personas y la administración trabajan por metas similares.	b). En una discusión presenta los hechos como los ve y deja a otros sacar sus propias conclusiones.
63	a). Cuando un empleado no puede terminar una tarea, lo ayuda para llegar a la solución.	b). Cree que todos los empleados del mismo nivel deben recibir el mismo sueldo.
64	a). Permite a sus subordinados participar en la toma de decisiones, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final.	b). No dudaría en encontrar un empleado con desventajas, si piensa que puede aprender el trabajo.

Fuente: Guízar (2013)

HOJA DE RESPUESTAS

Formato 4. 12. Datos generales del encuestado del Modelo Reddin

Nombre:	Edad:	Sexo:
Puesto actual:		
Cooperativa:		

Fuente.- Guízar (2013)

En la siguiente matriz anotar solo una respuesta en cada cuadro del test realizado, ya sea la letra A o la letra B, sin dejar de contestar ninguna de las 64 preguntas. Luego, verificar que las respuestas correspondan al número del recuadro con la situación presentada en el cuestionario.

Formato 4. 13. Matriz de Respuestas Modelo Reddin

1 (A - B)	2 (A - B)	3 (A - B)	4 (A - B)	5 (A - B)	6 (A - B)	7 (A - B)	8 (A - B)
9 (A - B)	10 (A - B)	11 (A - B)	12 (A - B)	13 (A - B)	14 (A - B)	15 (A - B)	16 (A - B)
17 (A - B)	18 (A - B)	19 (A - B)	20 (A - B)	21 (A - B)	22 (A - B)	23 (A - B)	24 (A - B)
25 (A - B)	26 (A - B)	27 (A - B)	28 (A - B)	29 (A - B)	30 (A - B)	31 (A - B)	32 (A - B)
33 (A - B)	34 (A - B)	35 (A - B)	36 (A - B)	37 (A - B)	38 (A - B)	39 (A - B)	40 (A - B)
41 (A - B)	42 (A - B)	43 (A - B)	44 (A - B)	45 (A - B)	46 (A - B)	47 (A - B)	48 (A - B)
49 (A - B)	50 (A - B)	51 (A - B)	52 (A - B)	53 (A - B)	54 (A - B)	55 (A - B)	56 (A - B)
57 (A - B)	58 (A - B)	59 (A - B)	60 (A - B)	61 (A - B)	62 (A - B)	63 (A - B)	64 (A - B)

Fuente.- Guízar (2013)

PROTOCOLO DE CALIFICACIÓN

Contar columna por columna las letras “B” que contesto el candidato en el cuadro de respuestas y anote el resultado de cada columna en las líneas que se encuentran abajo del cuadro, (los resultados nunca deben ser mayores de ocho). Así mismo contar por columna las letras “A” y anotar en el cuadro de respuestas.

Trasladar los resultados de las columnas en el punto uno de la siguiente página, esto es de izquierda a derecha. Luego, colocar de forma ascendente los resultados de las filas hacia el punto dos, como puede observar este tiene una letra “A”. Seguidamente, sumar las columnas A, B,...H junto con las constantes del punto número tres del protocolo de calificación y anotar los resultados en las líneas del punto número cuatro.

Formato 4. 14. Protocolo de calificación modelo Reddin

1.- B	_____ A	_____ B	_____ C	_____ D	_____ E	_____ F	_____ G	_____ H
2.-A	_____ A	_____ B	_____ C	_____ D	_____ E	_____ F	_____ G	_____ H
3.-=	+1	+2	+1	+0	+3	-1	+0	+4
4.-=	_____ A	_____ B	_____ C	_____ D	_____ E	_____ F	_____ G	_____ H

Fuente: Guízar (2013)

CALIFICACIÓN DE COMPONENTES

Trasladar las calificaciones “A” a la “H” del punto número cuatro al punto número cinco, y repite estas calificaciones en los cuadros. Hazlo tantas veces como cuadros aparezcan. Finalmente, sumar por columnas y anotar los resultados en X, Y, Z, la cantidad anotada en “A”, no deberá sumarse ya que se su escala de verdad, si esta cantidad es menor a tres se puede presumir intento de manipulación del instrumento, por lo que deberá repetir la aplicación.

Formato 4. 15. Calificación de componentes del modelo Reddin

A _____		Y	
B _____	x x		7
C _____		Y	z z 7 z
D _____	x x		Y
E _____			
F _____			
G _____			
H _____			
	X _____	Y _____	Z _____

Fuente: Guízar (2013)

COMPONENTE VECTOR

Formato 4. 16. Componente Vector del modelo Reddin

0-29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 o más
0	.6	1.2	1.3	2.5	3	3.6	4

Fuente: Guízar (2013)

CALIFICACIÓN VECTOR

Revisar el resultado de la X en la parte superior de la tabla del punto número seis (componente vector) y anotar el número que se encuentra en la parte inferior, en la X del punto número siete (calificación vector), repetir esta acción para la “Y” y la “Z” anotando los números en sus correspondientes líneas.

Formato 4. 17. Calificación vector modelo Reddin

X _____	Y _____	Z _____
Tarea	Relaciones	Efectividad

Fuente: Guízar (2013)

GRÁFICAS

Graficar los resultados del número siete en el número ocho, puede hacerse sombreando la barra, lo importante es que quede clara la calificación obtenida.

Formato 4. 18. Variables de la gráfica del modelo Reddin

Tarea	0	1	2	3	4
Relaciones	0	1	2	3	4

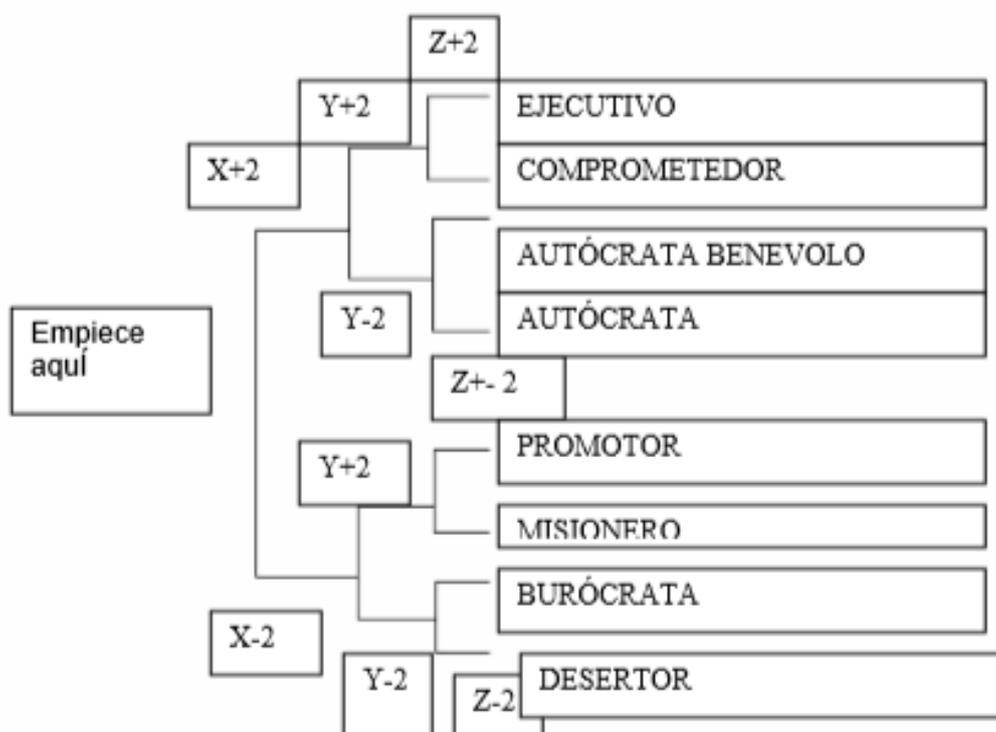
Efectividad	0	1	2	3	4
-------------	---	---	---	---	---

Fuente: Guízar (2013)

SÍNTESIS DE MODELO

Por último, colocar la punta del lápiz en el punto señalado por la flecha empiece aquí y si su resultado de "X" es mayor a dos suba si es menor de dos baje, en cualquier caso llegará al árbol de las "Y's", si su calificación de "Y" es mayor de dos suba si es menor baja, finalmente encierre el nombre del estilo correspondiente.

Gráfico 4. 10. Síntesis de estilo del modelo Reddin



Fuente: Guízar (2013)

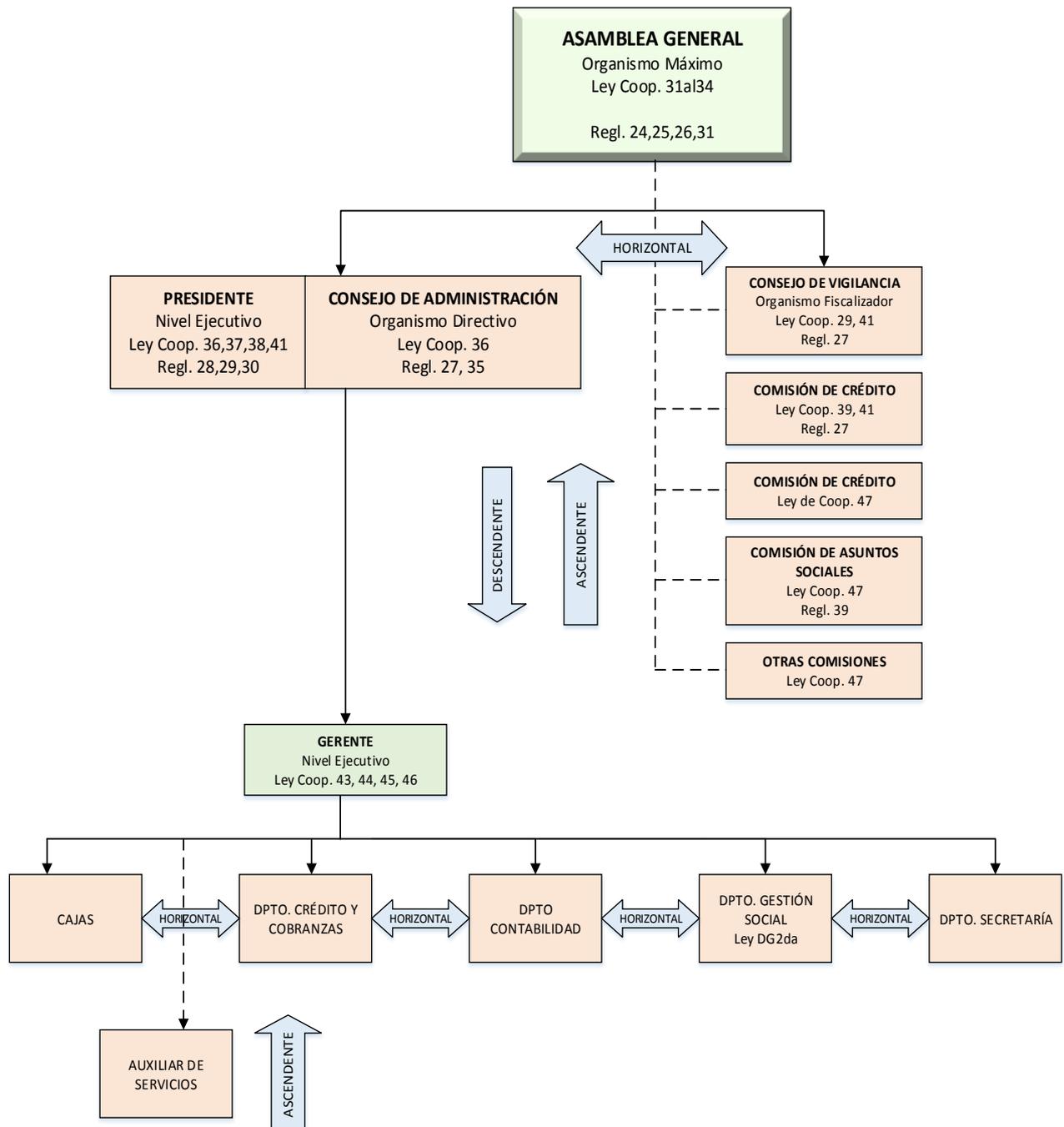
3. FLUJOS DIRECCIONALES DE LA COMUNICACIÓN

➤ DIAGRAMA DE FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA COOPERATIVA

El diagrama de flujo de la comunicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., permite fortalecer la comunicación entre las áreas de trabajo, y los grupos de interés. Para esto se aplica estrategias de

comunicación lo cual permite un desarrollo de códigos, mensajes y así el receptor capte la información y se mantenga una comunicación fluida. En el organigrama creado para la Cooperativa se propone la comunicación horizontal entre áreas del mismo nivel, y la comunicación ascendente y descendente para los diálogos entre áreas y departamentos superiores e inferiores.

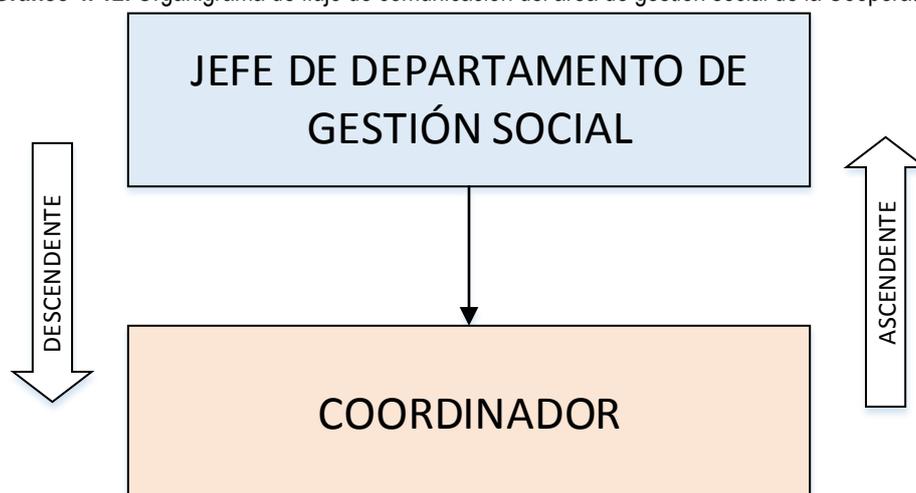
Gráfico 4. 11. Organigrama estructural del flujo de comunicación de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia

En el organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa se propone una comunicación ascendente y descendente entre los niveles de trabajo de esa área. La comunicación descendente se da en la comunicación desde directivo general hacia los grupos de trabajo inferiores para el cumplimiento de los objetivos del área social, y la comunicación ascendente se determinará en la comunicación que se lleve desde abajo hacia los directivos.

Gráfico 4. 12. Organigrama de flujo de comunicación del área de gestión social de la Cooperativa



Fuente: Elaboración propia

4. EQUIPOS

En los equipos de trabajo resulta un poco complejo a la hora de querer emplear coaching, es por esto que se aplicará el modelo GROW como una herramienta de gestión orientada a fortalecer el ámbito social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda. Este modelo fue creado por Graham Alexander y publicado por John Whitmore entre los años 1980 y 1990 es considerado como uno de las técnicas más utilizadas, debido a que este se centra en la solución de problemas en el que se diseña un plan de acción, el cual permita cumplir con el objetivo establecido. Dicho modelo se plantea mediante 4 variables:

Goal (meta).- Establecer lo que se desea alcanzar.

Reality (realidad).- Determinar la problemática actual.

Options (opciones).- Considerar opciones que se muestren.

Will (voluntad).- Enlistar estrategias que se aplicarán en el plan de acción para el logro de las metas propuestas.

Formato 4. 19. Equipos de trabajo (Coaching)

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"			
Goal (Meta)	Reality (Realidad)	Options (Opciones)	Will (Voluntad)

Fuente: Elaboración propia

EVALUAR

1. PLANIFICAR (INSTRUMENTO)

Proceso a evaluar.- Identificar el proceso en el que está enfocado la Evaluación en la Cooperativa.

Área.- Determinar el área en la que se llevará el proceso a evaluar.

Líder del proceso.- Persona encargada de la oficina o área en el que se va a realizar la Auditoría.

Equipo auditor.- Persona encargada de realizar el proceso de Auditoría

Objetivo de la Evaluación.- Determinar el propósito o fin a cumplir con el proceso de Auditoría.

Alcance de la Evaluación.- Identificar actividades que se desarrollaron en la gestión social del año pasado.

Criterio de la Evaluación.- Normas en las que se basa el proceso de Auditoría.

Actividades.- Actividades realizadas desde el inicio del proceso de la Auditoría hasta finalizar el mismo.

Equipo evaluador.- Personal encargado en el proceso de la Auditoría.

Recursos.- Colocar los materiales que se utilizarán en cada actividad del proceso.

Formato 4. 20. Planificar las actividades de evaluación

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>							
Proceso a evaluar:		Área:		Líder del proceso:		Equipo evaluador:	

Objetivo de la Evaluación:		Alcance de la Evaluación:			Criterio de la Evaluación:		
N°	Actividades	Fecha	Hora inicio	Hora final	Lugar	Equipo evaluador	Recursos
Firma de Evaluador líder:			Firma de Evaluado			Fecha:	07/05/2020

Fuente: Elaboración propia

2. EVALUAR (DATOS)

Mediante el cuestionario propuesto se evalúa el cumplimiento de los principios cooperativos, relacionando las actividades sociales que se cumplen en la Cooperativa.

Formato 4. 21. Cuestionario de evaluación de la Cooperativa

N°	PRINCIPIOS	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	1. Asociación voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural.					
	En La cooperativa la afiliación sucede sin distinciones de ningún tipo.					
	La cooperativa brinda un trato equitativo					
	La cooperativa promueve el respeto a la identidad cultural.					
	2. Control democrático y participación de los miembros en la gestión.					
	En La cooperativa la toma de decisiones se da de modo democrático.					
	En La cooperativa los socios asisten con frecuencia a la Asamblea General					
	3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa.					
	En La cooperativa los socios aportan cuotas (certificados de aportación) por igual					
	En La cooperativa la asamblea decide sobre el reparto del excedente de forma equitativa					
	4. Autonomía e independencia.					
	Las ayudas o beneficios económicos que recibe La cooperativa se dan sin generar dependencia.					

La cooperativa tiene acuerdos con organizaciones que no pertenecen a la EPS y SFPS sin que afecte a su autonomía									
5. Educación, capacitación e información.									
La cooperativa realiza eventos de educación en EPS para socios.									
La cooperativa capacita con vistas al perfeccionamiento profesional de socios y personal.									
El resultado del Balance Social de La cooperativa es de dominio público.									
6. Cooperación e integración del sector EPS.									
La cooperativa busca asociarse o integrarse con otras entidades de la EPS.									
La cooperativa pertenece a organismos de integración de la Economía (Cooperativas, Asociaciones, Federaciones, Corporaciones).									
7. Compromiso con el entorno.									
Posee un programa de voluntariado.									
La cooperativa tiene certificaciones o reconocimientos a su buen desempeño ambiental									
La cooperativa participa o desarrolla programas destinados al beneficio de la comunidad.									
8. Dignificación del trabajo y disfrute de la vida.									
El accionar de La cooperativa propende al logro de Buen Vivir de los asociados.									
La cooperativa prioriza la contratación de socios cuando requiere incorporar personal nuevo.									
La cooperativa contrata a personas con capacidades especiales.									
La cooperativa realiza eventos culturales o deportivos.									
9. Comercio justo, ético y responsable.									
Tiene implementado un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.									
Compra, financia, o colabora con organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo.									
La cooperativa tiene un comportamiento ético.									

Fuente: Palacios (2019)

• ANÁLISIS DE BRECHAS

Dónde estamos.- Definir la situación actual, la que se requiere analizar y mejorar.

Lo que se debería hacer.- Establecer el propósito u objetivo que se desea alcanzar.

Brecha: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?.- Identificar el espacio, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa que existe entre la situación actual y lo que se desea cumplir.

Planes y acciones.- Enumerar las actividades o acciones que se requieren para la mejora o cierre de las brechas existentes.

Formato 4. 22. Análisis de brechas

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>			
Dónde estamos	Lo que se debería hacer	Brecha: ¿Cuán lejos estamos de donde queremos estar?	Planes y acciones

Fuente: Elaboración propia

- **DIAGRAMA DE RADAR**

Criterios.- Identificar los aspectos en los que se desea mejorar para así eliminar las brechas.

Situación inicial.- Dar valor del 1 al 10 en cada aspecto establecido, considerando el 1 como un valor de ausencia o que no se está satisfecho, y un 10 valor de satisfacción.

Contexto deseado.- Valorar del 1 al 10, deben de ponerse de acuerdo en cuanto a la valoración del mismo, que no exista una mayor diferencia, se debe fijar fechas para así verificar el avance periódico.

Avance.- Estimar en cada revisión el avance que se va realizando para el cumplimiento del contexto deseado.

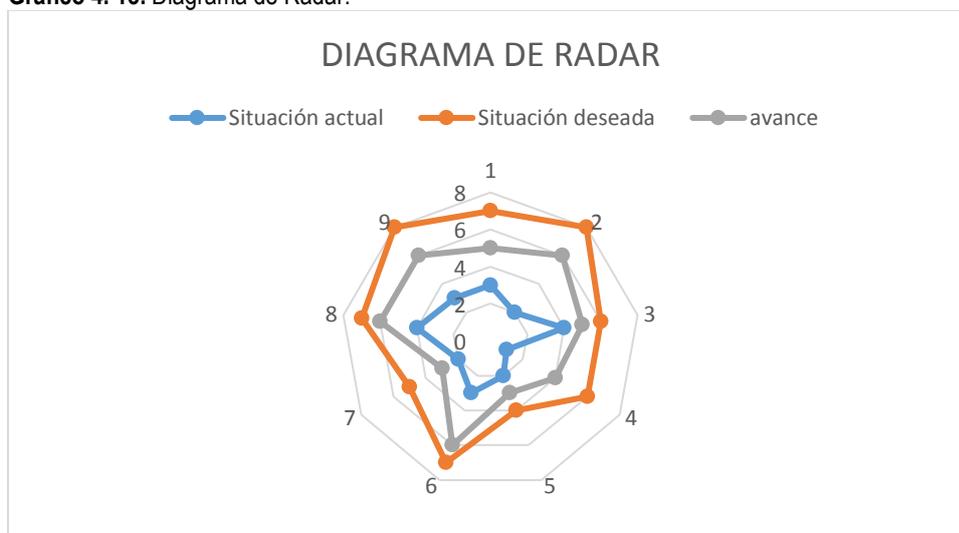
Gráfico.- Graficar en el diagrama de Radar las variables: situación actual, contexto deseado, y el avance, en que posteriormente se realiza un análisis del crecimiento que se ha obtenido con los propósitos deseados.

Formato 4. 23. Diagrama de Radar

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"			
Criterios	Situación actual	Situación deseada	avance

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. 13. Diagrama de Radar.



Fuente: Elaboración propia

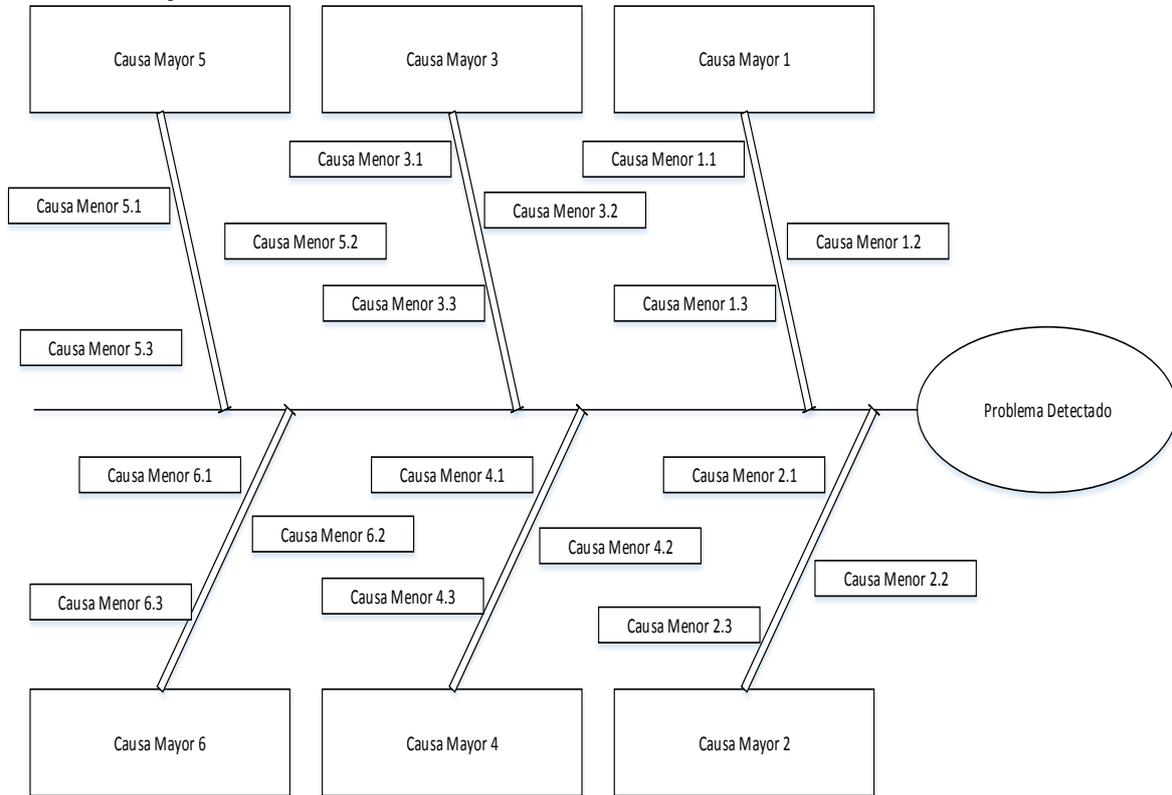
DIAGRAMA DE ISHIKAWA (ESPINA DE PESCADO)

De acuerdo a Ishikawa (1943) citado por González (2015), los pasos que se deben seguir son los siguientes:

- 1.- Concretar el problema existente, el cual se debe colocar en la espina central del diagrama.
- 2.- Enlistar las causas principales y mayores que se derivan del problema central.
- 3.- Seleccionar las causas más relevantes del problema y colocarlas en las espinas mayores del diagrama, tanto en la parte inferior como superior.

4.- Determinar las subcausas de las causas seleccionadas y propuestas en el diagrama como causas principales, las cuales se las sitúa en las espinas menores de la espina de pescado.

Gráfico 4. 14. Diagrama de Shikawa



Fuente: Ishikawa (1943), citado por González (2015)

• **DIAGRAMA DE PARETO**

De acuerdo a Roldán (2016), los pasos a seguir para el diagrama de Pareto son los siguientes:

Enlistar las causas del problema, en la cual se debe indicar la frecuencia en la que ocurre cada una de ellas.

Formato 4. 24. Causas y frecuencia del diagrama de Pareto

Causa	Frecuencia

Fuente: Roldán (2016)

Después de sumar el total de la frecuencia de todas las causas, se añaden 2 columnas más a la matriz, en la que se coloca el porcentaje individual de las causas, y otra el porcentaje acumulado.

Formato 4. 25. Porcentaje acumulado del diagrama de Pareto

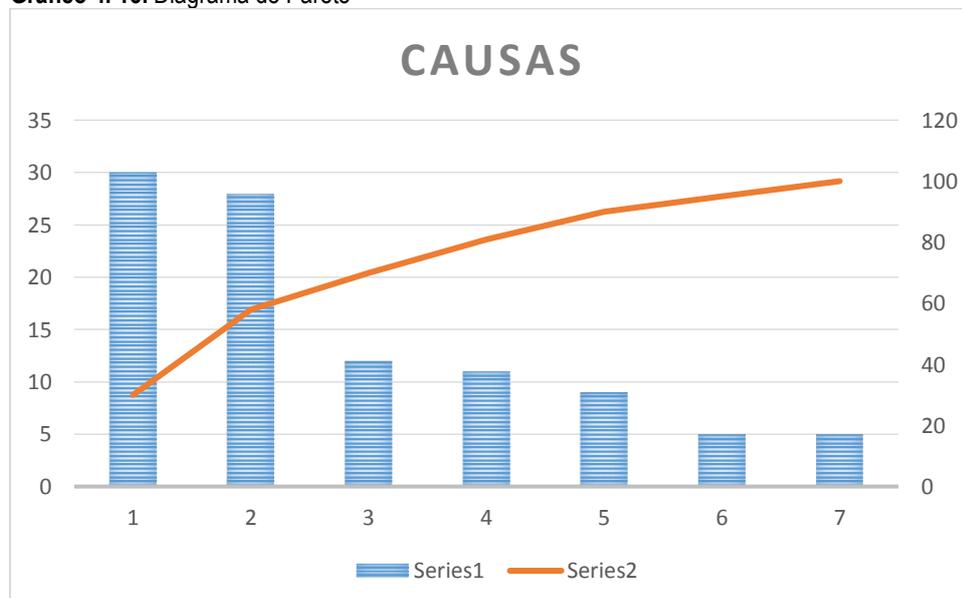
Causa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado

Fuente: Roldán (2016)

Cuando ya esté completa la matriz, diseñar el diagrama en el que se toma en cuenta las columnas de porcentaje el cual pertenece al eje X, las que deben estar de mayor a menor, y la columna de porcentaje acumulado al eje Y.

Efectuar el análisis del diagrama de Pareto en el que se debe indicar en qué lugar se concentra el 80% de las falencias, en casos pueden ser de 2, 3, 4 causas, dependiendo el porcentaje acumulado. Al determinar las causas que provocan problemas se debe enfocarse en solucionar cada una de ellas, formulando acciones de mejora.

Gráfico 4. 15. Diagrama de Pareto



Fuente: Roldán (2016)

3. MEJORA (PLAN DE MEJORA)

What (Qué).- Plantear soluciones para el plan de mejora con sus respectivas actividades.

Why (Por qué).- Determinar las causas del problema.

When (Cuándo).- Fijar el tiempo en que se deben realizar las actividades planteadas.

Where (Dónde).- Colocar el lugar en donde se van a ejecutar las actividades de mejora.

Who (Quién).- Mencionar a la/as personas encargadas de efectuar las actividades.

How (Cómo).- Describir cada procedimiento a seguir para el cumplimiento de las actividades.

Formato 4. 26. Plan de mejora

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"					
WHAT (QUÉ)	WHY (POR QUÉ)	WHEN (CUÁNDO)	WHERE (DÓNDE)	WHO (QUIÉN)	HOW (CÓMO)

Fuente: Elaboración propia

• PLAN DE SEGUIMIENTO

Proceso a Seguir: Es el proceso del programa social que se le va a dar seguimiento.

Área: Es el área a la cual se le va a dar seguimiento.

Líder del proceso: Es el jefe del departamento que se va a someter al proceso de seguimiento.

Equipo responsable: Son las personas encargadas o contratadas por la COAC para que ejecuten el proceso de seguimiento.

Objetivo del Seguimiento: Meta u objetivo que el seguimiento pretende lograr.

Alcance del Seguimiento: Son las actividades sociales que la COAC desarrollo en el periodo pasado.

Criterio de Seguimiento: Criterios en los que se basa el seguimiento como normas o leyes a las que se rige la COAC.

Actividades: Acciones que los responsables realizarán en el proceso de seguimiento.

Fecha: Fecha en la cual se está llevando a cabo el seguimiento.

Hora inicia: Hora en la que se empieza el proceso mencionado.

Hora final: Hora en la que se termina el proceso.

Lugar: Lugar en donde se realiza el proceso de seguimiento.

Equipo responsable: Responsables de efectuar el proceso de seguimiento.

Recursos: Materiales que se utilizaron en el proceso de seguimiento.

Firma del responsable principal: Persona principal del proceso de seguimiento.

Firma de la persona o área: Persona o área sometida al proceso de seguimiento.

Fecha: Fecha en la que se realizó el proceso de seguimiento.

Formato 4. 27. Plan de seguimiento

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p> <hr/> <p>PLAN DE SEGUIMIENTO</p>							
Proceso a Seguir		Área		Líder del		Equipo	

					proceso		Responsable
Objetivo del Seguimiento			Alcance del Seguimiento			Criterio de Seguimiento	
N	Actividades	Fecha	Hora Inicia	Hora Final	Lugar	Equipo Responsable	Recursos
Firma del Responsable principal			Firma de la persona o área			Fecha	

Fuente: Elaboración propia

4. SEGUIMIENTO (INFORME)

- INFORME DE DESEMPEÑO

Es fundamental llevar el control de un proyecto establecido, medir cada avance que se realiza mediante informes de medición para poder llevar el control de un proyecto o programa, los cuales indican cada avance que se va ejecutando de acuerdo a lo planeado. Los informes deben proveer información sobre el avance y el estado que requieran los interesados.

Nombre del proyecto programa.- Determinar el nombre que va a tomar el proyecto social a ejecutar.

Objetivo del programa o proyecto.- Establecer el propósito que se requiere con el proyecto propuesto.

Responsable.- Persona que estará comprometida con el proyecto a realizar.

Institución o lugar beneficiario.- Lugar que obtendrá beneficios del programa a ejecutar.

Fecha de inicio y finalización del programa.- Día, mes y año en el que se da por inicio y fin el proyecto social.

Descripción de avance.- Colocar detalle de la ejecución del proyecto social.

Observaciones.- Expectativas referente al proyecto social a ejecutar.

Formato 4. 28. Informe de desempeño

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"		
INFORME DE AVANCE DE PROYECTOS O PROGRAMAS SOCIALES		
1. DATOS GENERALES		
Nombre del proyecto o programa:		
Objetivo del programa o proyecto:		
Responsable:		
Institución o lugar beneficiario:		
Fecha de inicio del programa:	Fecha de finalización del programa:	Fecha de elaboración del informe de avance:
Fecha de elaboración de informes anteriores	Informe 1: Informe 2: Informe 3:	
Descripción de avance:		
Observaciones:		

Fuente: Elaboración propia

- **INFORME DE SEGUIMIENTO**

El documento de Informe de Seguimiento recoge, durante el periodo al que se refiere, la situación en que se encuentra el proyecto o programa, reflejando el estado de las tareas planificadas, los objetivos alcanzados, los riesgos y problemas detectados junto con las acciones encaminadas a corregirlos y los objetivos que se prevén.

Programa/ proyecto.- Establecer el nombre del proyecto que se va a ejecutar.

Beneficiario.- Mencionar la institución, comunidad, o beneficiario del programa a realizar.

Área responsable.- Identificar el área y personal a cargo del proyecto.

Fecha de reporte.- Fijar el día en el que se realiza el reporte de las actividades.

Objetivos.- Plantear el propósito que se desea alcanzar con el proyecto a realizar.

Estados y avances.- Mencionar los avances en el que se encuentra el proyecto social.

Plazo de entregar.- Fijar fecha para la entrega del proyecto.

Recurso.- Enumerar los materiales a utilizarse durante el proceso.

Costo.- Colocar el presupuesto que se utilizó para el cumplimiento del proyecto social.

Problemas o riesgos.- Establecer los inconvenientes que se presentan durante la ejecución de las actividades del proyecto.

Acciones/ recomendaciones.- Indicar las propuestas para superar los inconvenientes presentes.

Quién.- Mencionar la persona que localizó el riesgo o problema

Fecha.- Fijar el día en el que se identificó los problemas.

Formato 4. 29. Informe de seguimiento

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>			
PROGRAMA/PROYECTO SOCIAL		BENEFICIARIO	
ÁREA RESPONSABLE		FECHA DE REPORTE	
OBJETIVOS			
ESTADOS Y AVANCES	PLAZO DE ENTREGAR	RECURSO	COSTO

PROBLEMAS (P) O RIESGOS (R)	ACCIONES/RECOMENDACIONES	QUIÉN	FECHA

Fuente: Elaboración propia

- **MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Perfil Institucional.- Anunciar detalles principales de la Cooperativa como es dirección, número telefónico, correo electrónico, entre otros.

Nuestra Cooperativa.- Redactar todo lo referente al funcionamiento de la Cooperativa y el alcance de la misma.

Nuestros socios.- Objetivos propuestos para cumplir con la satisfacción de los socios de la Cooperativa.

Nuestra base de gestión.-Determinar la preparación, instrumentos esenciales de la gestión de la Cooperativa.

Obligaciones con la comunidad.- Establecer los puntos que se deben tratar y cumplir con la comunidad.

Dirección estratégica.- Objetivos y estrategias para alcanzarlos.

Principios Cooperativos.-Colocar los principios universales del Cooperativismo.

Desarrollo económico.- Dar a conocer el crecimiento económico como meta de la Cooperativa, el nivel de incremento de los ingresos, y la forma de vida de los socios.

Estructura financiera.- Reflejar los distintos recursos financieros y de inversión que se utilizan para las actividades sociales.

Gestión social.- Informar sobre la gestión y desempeño de las actividades sociales de la Cooperativa.

Formato 4. 30. Memoria de Responsabilidad social

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>
<p>Perfil Institucional</p> <p>Nuestra Cooperativa</p> <p>Nuestros socios</p> <p>Nuestra base de gestión</p> <p>Obligaciones con la comunidad</p> <p>Dirección estratégica</p> <p>Principios Cooperativos</p> <p>Desarrollo económico</p> <p>Estructura financiera</p> <p>Gestión social</p>

Fuente: Elaboración propia

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación del Equipo.- Nombrar a las personas responsables en la elaboración de la memoria de Responsabilidad Social de la Cooperativa.

Descripción de las características de la memoria.- Redactar en que consiste la ejecución de la memoria social de la Cooperativa, estableciendo las características que lo diferencian.

Presupuesto solicitado.- Dar a conocer los costos que represento la realización de la memoria social para la Cooperativa.

Conclusiones finales.- Tomar en cuenta todos los aspectos que se dieron a conocer en la memoria social establecer las conclusiones finales.

Formato 4. 31. Resumen ejecutivo

 <p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"</p>
<p>Presentación del Equipo</p> <p>Descripción de las características de la memoria</p> <p>Presupuesto solicitado</p> <p>Conclusiones finales</p>

Fuente: Elaboración propia

- **FORMATO PRESENTACIÓN**

País/provincia/ ciudad en que se realizará el proyecto.- Lugar específico en donde realizaron las actividades mencionadas en la memoria social de la Cooperativa.

Tiempo de ejecución.- Indicar el periodo de tiempo en el que se dará las actividades sociales establecidas en la memoria social.

Justificación.- Explicar las razones por las que se desea realizar la memoria social y las actividades sociales de la Cooperativa, son las causas o el interés por la que se determina que tiene sentido el mismo.

Beneficiarios.- Indicar las personas o grupos que tendrán beneficios o ventajas con la ejecución de las actividades sociales mencionadas en la memoria social de la Cooperativa.

Descripción de actividades.- Describir las actividades sociales que se realizaran con el fin de cumplir con el objetivo.

Costos estimados.- Identificar todos los costos que se darán en la ejecución de las actividades sociales.

Formato 4. 32. Presentación

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CÁMARA DE COMERCIO DEL CANTÓN BOLÍVAR LTDA"
País/provincia/ciudad
Tiempo de ejecución
Justificación
Beneficiarios
Descripción de actividades
Costos estimados

Fuente: Elaboración propia

3.- Aplicar la consulta de expertos para así darle validación al diseño del modelo de gestión social.

Para la selección de expertos se siguió el procedimiento desarrollado por para la aplicación método Delphi de Palacios *et al.*, (2016) a 10 expertos (Anexo 2), a los cuales se le aplicó la encuesta con las preguntas del grado de conocimiento acerca del tema propuesto. La fórmula que mostró los expertos que fueron seleccionados con un alto nivel de conocimiento fue la siguiente:

$$Kp = \frac{\sum K_j}{n}$$

$$Kp = \frac{0.72 + 0.78 + 0.79 + 0.89 + 0.89 + 0.90 + 0.92 + 0.93 + 0.93 + 0.94}{10}$$

$$Kp = \frac{8.69}{10}$$

$$Kp = 0.87$$

Tabla 4. 7. Valor de Kp

K	COMPETENCIA
$0.87 \leq K \leq 1.0$	Alto

Fuente: Elaboración Propia

Los expertos seleccionados fueron 7, quienes fueron registrados en la matriz diseñada para su fichaje, a modo de gestión interna de su información de contacto, los cuales deberán tener una calificación igual o mayor a 0.87 para que tenga un nivel de competencia alto. Los expertos seleccionados para la validación del modelo tienen un nivel de competencia alto, a continuación se muestra el orden de los experto seleccionados de mayor a menor de acuerdo a su calificación.

Tabla 4. 8. Resultados de (K) de los expertos seleccionados

EXPERTO	VALOR (K)
1	0,94
2	0,93
3	0,93
4	0,92
5	0,92
6	0,89
7	0,89

Fuente: Elaboración propia

Después de la selección de expertos se efectúa a cada experto la validación del Modelo de Gestión Social POCE (Anexo 3).

A continuación se muestra la validación general del Modelo de Gestión Social POCE de acuerdo a los expertos seleccionados:

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DEL MODELO

En la presente matriz se muestra el instrumento para validar el modelo, esta contiene criterios de validación con dos preguntas por cada criterio, el cual fue entregado a cada uno de los expertos, dicha estructura del instrumento facilita la interpretación de los resultados obtenidos posteriormente a su recopilación.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

Posterior a la información brindada por los expertos de acuerdo a su juicio y experiencia, se procedió al análisis de los datos arrojados.

A continuación, se muestran todos los datos de cada pregunta formulada junto con su correspondiente análisis.

1. ¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?

Tabla 4. 9. Resultados de validación del Modelo- pregunta 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	6	85,71
Alto Impacto	1	14,29
Impacto Moderado	-	-
Bajo Impacto	-	-
Muy Bajo Impacto	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la primera pregunta, la aplicación del Modelo de Gestión Social diseñado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda., como propuesta para la gestión de las actividades sociales, genera un gran impacto en la planificación y desarrollo de estas, respaldándose esta afirmación con los valores presentados, en donde un 85,71 por ciento de los expertos lo considera de muy alto impacto, mientras que para otro 14,29 por ciento de los expertos representa un alto impacto.

2. ¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 10. Resultados de validación del Modelo- pregunta 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	5	71,43
Alto Impacto	2	28,57
Impacto Moderado	-	-
Bajo Impacto	-	-
Muy Bajo Impacto	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los expertos que participaron en el proceso de validación concuerdan en que el modelo propuesto podrá ser utilizado de manera eficiente para mejorar la acción social de la cooperativa, señalado este hecho por un 71,43 por ciento de muy alto impacto, otro 28,57 por ciento de alto impacto.

3. ¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 11. Resultados de validación del Modelo- pregunta 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Impacto	3	42,86
Alto Impacto	4	57,14
Impacto Moderado	-	-
Bajo Impacto	-	-
Muy Bajo Impacto	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Los resultados obtenidos de la interrogante numero 3 fueron completamente favorables, puesto que los expertos encargados de la validación confirmaron que mediante la inversión en la gestión social se mejora la planificación desarrollo y ejecución de dichas actividades. Un 42,86 por ciento seleccionaron (muy alta inversión) afirmando que la cooperativa puede acceder de manera fácil a inversiones para el mejoramiento de la gestión social, otro 57,14 por ciento considero una alta inversión.

4. ¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 12. Resultados de validación del Modelo- pregunta 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta inversión	4	57,14
Alta inversión	3	42,86
Inversión Moderada	-	-
Baja inversión	-	-
Muy Baja inversión	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Respecto a lo expresado por los expertos, se puede identificar que existe un 57,14 por ciento (muy alta inversión) afirmo que la cooperativa puede acceder a recursos económicos para la mejora de la gestión social, mientras que 33 por ciento (alta inversión) dieron su razón, afirmando que en el modelo se considerara las inversiones en su presupuesto.

5. ¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 13. Resultados de validación del Modelo- pregunta 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	7	100
Alta Aplicabilidad	-	-
Aplicabilidad Moderado	-	-
Baja Aplicabilidad	-	-
Muy Baja Aplicabilidad	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: los expertos seleccionados para la validación del modelo de gestión social, posterior mente al análisis del contenido del modelo, consideraron un 100 por ciento aplicable (muy alta aplicabilidad) esta herramienta para mejorar la gestión social de la institución.

6. ¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?

Tabla 4. 14. Resultados de validación del Modelo- pregunta 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alta Aplicabilidad	6	85,71
Alta Aplicabilidad	1	14,29
Aplicabilidad Moderado	-	-
Baja Aplicabilidad	-	-
Muy Baja Aplicabilidad	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: en la presente matriz se puede observar que la mayoría de los expertos existió igualdad de criterios con un 85,17 por ciento (muy alta aplicabilidad) consideraron que la COAC es altamente flexibles para ser sometidos a cambios

regulares, mientras que un 14,29 por ciento (alta aplicabilidad) consideró que los procesos de la cooperativa son vitales para acoger nuevos mecanismos de mejora.

7. ¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?

Tabla 4. 15. Resultados de validación del Modelo- pregunta 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente posible	5	71,43
Muy posible	2	28,57
Posible	-	-
Poco posible	-	-
Imposible	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: en lo que respecta a la presente interrogante, el 100 por ciento de los expertos que participaron en la validación del modelo, opinó que es posible incorporar un Modelo de Gestión Social para una mejor inclusión social de la Cooperativa.

8. ¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 16. Resultados de validación del Modelo- pregunta 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altamente posible	2	28,57
Muy posible	5	71,43
Posible	-	-
Poco posible	-	-
Imposible	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: el panel de experto en la presente pregunta, en un 28,57 por ciento consideró que la cooperativa cuenta con la capacidad de manejar el modelo de gestión social con una alta efectividad (altamente posible) mientras que el 71,43 por ciento (muy posible) lo cual demuestra que la cooperativa cuenta con una conformación adecuada para la adopción del modelo.

9. ¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?

Tabla 4. 17. Resultados de validación del Modelo- pregunta 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	7	100
Apropiada	-	-
Medianamente Apropiada	-	-
Poco apropiada	-	-
Inapropiada	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la presente pregunta el 100 por ciento del panel de experto reafirmo (muy apropiada) que el Modelo de Gestión Social aplica los conceptos y las teoría de manera apropiadas para la mejora de las acciones sociales.

10. ¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?

Tabla 4. 18. Resultados de validación del Modelo- pregunta 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Apropiada	7	100
Apropiada	-	-
Medianamente Apropiada	-	-
Poco apropiada	-	-
Inapropiada	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: en base a lo analizado por el panel de expertos en la presente pregunta, el 100 por ciento de los expertos (muy apropiada) afirmaron que los procedimientos metodológicos para la implementación del modelo están acorde a la estructura de la Cooperativa.

11. ¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?

Tabla 4. 19. Resultados de validación del Modelo- pregunta 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	7	100
Alto Nivel	-	-
Impacto Nivel	-	-
Bajo Nivel	-	-
Muy Bajo Nivel	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: el 100 por ciento de los miembros (muy alto nivel) que conformaron el panel de expertos concordaron la implementación del Modelo de Gestión Social tiene un impacto innovador debido a que este tipo de métodos no son muy utilizados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

12. ¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?

Tabla 4. 20. Resultados de validación del Modelo- pregunta 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy Alto Nivel	7	100
Alto Nivel	-	-
Impacto Nivel	-	-
Bajo Nivel	-	-
Muy Bajo Nivel	-	-
Total	7	100

Fuente: Elaboración propia

Análisis: debido a que el modelo cuenta con el ciclo del PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) permite tener una mejora continua en la gestión social de la cooperativa, por lo que el 100 por ciento de los expertos llegaron al consenso del modelo cuenta con un instrumento de evaluación apropiado.

ANÁLISIS GENERAL

Posteriormente al diseño del Modelo de Gestión Social POCE se procedió a aplicar el método de consulta de expertos, para validar el modelo y dar a conocer sus beneficios y resultados futuros, mediante el conocimiento científico, social y empírico de cada uno de los expertos. Para dicha validación del modelo se procedió a la selección de los de 7 expertos, los cuales cuentan con un nivel de conocimiento alto sobre el tema. Por lo que se puede afirmar mediante lo expresado por los expertos en la pregunta número 1, que cada una de las etapas del Modelo de Gestión propuesto tiene un muy alto impacto, debido a que los componentes propuestos aportaran a una eficiente administración de las actividades sociales en todos sus ámbitos, como económicos, social, cultural etc. Es importante recalcar que los expertos consideraron que la Cooperativa es apta para la aplicación del modelo ya que sus componentes se adaptan a su estructura. Dicho modelo

demanda un amplio conocimiento por parte de los empleados que se encuentren inmersos en el área social de forma directa como indirectamente para aprovechar al máximo los beneficios que ofrece el Modelo de Gestión Social. De acuerdo a lo analizado por las respuestas de los expertos se determina que los procesos metodológicos que se dan en el Modelo son los apropiados para la Gestión Social de las Cooperativas, asimismo los expertos afirmaron que el Modelo contiene un impacto innovador ya que esta tipo de gestión no es utilizada por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La información que brindó la presidencia y jefes departamentales a través de la entrevista que se realizó a la cooperativa, permitió establecer un diagnóstico sobre la situación actual de la entidad en el ámbito social, en donde se identificó que la institución financiera presenta debilidades en la planificación, organización, dirección y control de las actividades sociales debido al desconocimiento de métodos y herramientas que permitan gestionar cuyas actividades de manera oportunas generando un impacto positivo en su entorno, cabe mencionar que la Cooperativa debido a su dimensión no realiza actividades sociales de manera formal.
- Mediante la revisión bibliográfica de trabajos doctorales acerca de los modelos de gestión social cooperativo, permitió formar una lista de los componentes de cada uno de los modelos, posteriormente se efectuó un análisis comparativo donde se pudo determinar cada uno de los componentes que integran el modelo de gestión social para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar LTDA”. El modelo lleva el nombre de POCE: planificar, organizar, coordinar y evaluar, los cuales mediante su integración orientan la acción social de la cooperativa de forma acertada.
- El planteamiento de las directrices para el manejo del modelo de gestión social (POCE), permite el fácil manejo y entendimiento del modelo, el cual mediante un enfoque sistémico y de procesos, dan lugar a una sincronización de cada una de las etapas del modelo en una sola. La información del entorno, datos y necesidades de los involucrados se convierten en las entradas, y así también las actividades sociales y la vinculación social con los grupos de intereses se transforman en salidas, así mismo emplea un sistema de aprendizaje como es el P,H,V,A (planificar, hacer, validar y actuar) donde el modelo estará en constante evolución adaptándose a los cambios del entorno Cooperativo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar a los miembros de la institución para que la implementación del modelo de gestión se adapte de manera sistémica e íntegra con los miembros de la institución financiera, para que cada una de las etapas del modelo tenga un impacto positivo tanto interno como externo en la Cooperativa.
- Contar con información oportuna de primera instancia que garantice a la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda” tomar decisiones acertadas sin necesidad de improvisar al momento de que se genere algún requerimiento del entorno en el ámbito social, en donde la gestión se realice de manera ágil y formal.
- La Cooperativa debe ir adaptándose a los cambios de los entornos internos y externos e integrar esos cambios al modelo de gestión social para así crear un solo sistema, y al momento de realizar el respectivo análisis de los mismos, brinden una visión sobre lo que se va a realizar y la asignación de recursos de cada proceso que este inmerso a cubrir cada una de las necesidades y actividades sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). *El método de la investigación*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acosta, M., & Levin, A. (2015). Panorama sobre le Balance Social. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/49843/Documento_completo____.pdf?sequence=1
- Agar, R. (2011). El modelo de gestión social. Obtenido de <http://www.hipotesis.eu/fscommand/H/05.pdf>
- Alfaro Giménez, J., González Fernández, C., & Pina Massaachs, M. (2016). *Economía de la empresa*. Madrid, España: Mcgraw Hill. Obtenido de libros.plus/economia-de-la-empresa-2o-bachillerato/
- Arcas, N., & Briones, A. (2017). *Responsabilidad social empresarial en las cooperativas*. Obtenido de <http://www.cegea.upv.es/files/2017/11/Arcas-Briones.-RESPONSABILIDAD-SOCIAL-EMPRESARIAL-DE-LAS-COOPERATIVAS-2.pdf>
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=15nVyh1Fn6MC&pg=PA154&dq=que+es+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikoZWygyszAhUFXawKHeFABgQ4ChDoAQhQMAg#v=onepage&q=gesti%C3%B3n&f=false>
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). México, México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Barba, D., & Gavilánez, M. (2016). Gestión social en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de una provincia ecuatoriana. *Ciencia UNEMI*, 9(19), 30-38. Obtenido

de <https://www.scribd.com/document/382717940/Dialnet-GestionSocialEnLasCooperativasDeAhorroYCreditoDeUn-5774775>

Botero, L. (2017). El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(38), 271-276. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939001.pdf>

Cadenas , P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

Cañizares, J. (2019). Propuesta de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo. obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10904/1/20T01214.pdf>

Cardona, P. (2016). *Responsabilidad Social en las cooperativas*. Obtenido de <file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-LaRevelacionSocialEnSociedadesCooperativas-4679750.pdf>

Carrera, M. (2017). La gestión por procesos. Obtenido de file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/GESTION_PROCESOS.pdf

Carreras, L., & Bastida, R. (2015). Estudio sobre la rendición de cuenta en materia de responsabilidad social: el Balance social. *Revista de Economía pública, social y cooperativa*, (84), 251-277. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17442313009.pdf>

Casas, A. (2017). *La responsabilidad social*. Obtenido de <file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-LosDiferentesTiposDeResponsabilidadSocialYSusImpli-5802930.pdf>

Cespedes, C. (2015). *La responsabilidad social en las cooperativas*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/la-responsabilidad-social-en-las-cooperativas-1416658.html>

- Cohen, E., & Franco, R. (2005). *Gestión Social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales*. México, México: Siglo XXI. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ACrePU5pHdYC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion+social&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi3kbey_MvcAhVKba0KHZxfACkQ6AEIKDAA#v=onepage&q=que%20es%20gestion%20social&f=false
- Comas , R., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Revista de Ingeniería Industrial*, 35(2), 214-228. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597009.pdf>
- Condori, E. (2017). Guía de gestión empresarial. Obtenido de <http://www.formaciontecnicabolivia.org/webdocs/publicaciones/2017/guiadegestionambientalweb.pdf>
- COOPERA (Cooperativas de Ahorro y Crédito Asociadas). (2014). *Cooperativismo*. Obtenido de <http://www.coopera.cl/cooperativismo/>
- Cuenca, García, Fernández, & Galarza. (2017). La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 13. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARI~1/AppData/Local/Temp/Dialnet-LaGestionSocialDeCooperativasDeAhorroYCreditoenEcu-6044784-1.pdf>
- Delicado, N. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. 15(39), 853-881. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v15nspe39/v15nspe39a08.pdf>
- DGRV (Confederación Alemana de Cooperativas). (s/f). *Balance Social Cooperativo*. Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Balance%20Social%20Cooperativo.pdf>
- Díaz, L. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista de Investigación*, 2(7), 162-167. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Dinarte, G. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad social*. Obtenido de http://www.aedcr.com/sites/default/files/pn_responsasocialcr_2017.pdf
- Espín, W., Bastidas, M., & Durán, A. (2017). Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (90), 123-157. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17452685005.pdf>
- Espinoza, I. (2016). *Tipos de muestreo*. Obtenido de <http://www.bvs.hn/Honduras/Embarazo/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016.pdf>
- Fantova, F. (2012). *Modelo de gestión*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/Nuevos%20modelos%20en%20gesti%C3%B3n%20social%20\(2005\).pdf](file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/Nuevos%20modelos%20en%20gesti%C3%B3n%20social%20(2005).pdf)
- Feijó, N. (2014). Economía Solidaria: Un enfoque social hacia el desarrollo local. Sinergia. *Revista ECA*, 5, 3-5. Obtenido de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/151/115>
- Fernández, L., Geba, N., Montes, V., & Schaposnik, R. (2018). *Modelo de Balance Social Cooperativo Integral*. Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Modelo%20de%20balance%20social%20cooperativo%20integral.pdf>
- Fernández, A. (2013). *Modelo de Gestión social Cooperativo*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5233950.pdf>
- Fossi, L., Castro, L., Guerrero, W., & Vera, L. (2013). Funciones administrativas y la participación comunitaria. *Orbis Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(25), 47-63. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419004.pdf>
- Gallardo, D., & Castilla, F. (2015). *Modelo de Gestión para la responsabilidad social en cooperativas*. Obtenido de

file:///F:/Fuentes/modelo%20de%20gestion%20para%20la%20responsabilidad%20social%20en%20cooperativas.pdf

García, G. (2012). Balance Social Cooperativo. Caso: Cooperativa de Servicios Agrícolas La Trinidad S.R.L., 2004. *Revista Cooperativismo Y Desarrollo*, 20(101), 52-78. Obtenido de file:///F:/Fuentes/Dialnet-BalanceSocialCooperativoCasoCooperativaDeServicios-4865373%20(1).pdf

García, G., Sánchez, V., Elizalde, D., & Fernández, A. (2017). La gestión social de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Ecuador. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 47-59. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/152/306>

Gay, A. (2016). *Los sistemas y el enfoque sistemático*. Obtenido de http://manuelugarte.org/modulos/biblioteca/g/texto_2_aquiles_gay.pdf

Gómez Bastar , S. (2014). Metodología de la investigación. México. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Gómez, E., Navas, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y al gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Revista Dyna*, 81(184), 158-163. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>

Gongora, H., Rodríguez, P., & Zumárraga, E. (2017). Importancia del Balance Social en las Cooperativas en Ecuador. *Revista CienciAmérica*, 7(8).

González, A. (2017). *Sistema de gestión por procesos y mejora continua*. Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/20881/1/Gonz%C3%A1lez%20Pi%C3%B1a%252c%20Ana%20Elisabeth.pdf>

González, R. (2015). *Diagrama de Ishikawa: Análisis causa-efecto de los problemas*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>

- Guízar , R. (2013). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a8a68a7be0b68ac529abc11ad7d2e85f.pdf>
- Gutiérrez , J. M., Alizo, M. A., Morales , M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf>
- Guzmán, C., Santos, F., & Barroso, M. (2016). Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 110-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36748504005.pdf>
- Hernández, J. (2016). *Método científico y diseño de investigación*. Obtenido de http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/biologia/resources/PDFConten/689/metodocientifico.pdf
- Herrera, A. (2015). *Modelo de Gestión Social Cooperativo*. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50209/Documento_completo___pdf?sequence=1
- INFOCOOP (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo) & CEDI (Centro Dominicano de Investigación). (2016). *Las Cooperativas*. Obtenido de http://www.infocoop.go.cr/biblioteca/investigaciones/investigaciones/02_Cooperativas_Impacto%20y%20su%20desarrollo_WEB.pdf
- Jácome, V. (2016). Economía popular y solidaria en la comuna San José de Cocotog, Quito. *Revista Economía*, 41(41), 97-128. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1956/195649910005.pdf>
- Jiménez, A. (2015). *El Balance Social como una herramienta válida para las cooperativas*. Obtenido de <file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-ElBalanceSocialComoUnaHerramientaValidaParaReprese-5774744.pdf>

- Jubeto, Y., Guiridi, L., & Fernández, M. (2014). Diálogos sobre Economía Social y Solidaria en Ecuador. Ecuador, Loja: Editorial Hegoa. Obtenido de http://base.socioeco.org/docs/_assets_pdfs_318_dialogos_sobre_ess_en_ecuador.pdf
- Kogan, Y. (2017). El enfoque sistémico y sistemático en un proyecto. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2017/01/26/el-enfoque-sistemico-y-sistemico-en-un-proyecto.html>
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219030140002>
- Lisio, C., & Cristobal, S. (2016). ¿Por qué un modelo de gestión para el desarrollo cooperativo? *Revista Tecnológica*, 34-39. Obtenido de http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN-4SC18_eAhXBmuAKHRtTD70QFjAFegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fojs.latu.org.uy%2Findex.php%2FINNOTEC-Gestion%2Farticle%2Fdownload%2F379%2F366%2F&usg=AOvVaw1dyFkOMi1ffN5OAIUH
- LOEPS, L. (2015). *Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/165316/reglamento+a+la+ley+organica+economia+popular+y+solidaria.pdf/36532b5a-f5e2-443f-bf50-8b5cc5f96552?version=1.0>
- López Parra, M. (2013). Planeación estratégica: Un pilar en la gestión empresarial. (81), 1-51. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona, España: Creative Commons. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf

- López, O., García, J., Monter, I., & Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *7(4)*, 196-215. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/edu/v7n4/edu14415.pdf>
- Maciá, L. (2014). Gestión por procesos. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/36416/1/Tema_5Gestion_por_procesos.pdf
- Maravé, M. (2017). Validación de un Instrumento de observación para el análisis de habilidades socioemocionales en Educación Física. *Revista de Investigación*, (31), 8-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345750049002.pdf>
- MARMOCA. (2016). Balance Social. Obtenido de <http://www.grupomarmoca.com/new/wp-content/uploads/2017/02/Grupo-Marmoca-Balance-Social-2016.pdf>
- Martínez, A. (2015). Las cooperativas y su acción sobre la sociedad. *Revista REVESCO*, (117), 34-49. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36735416003.pdf>
- Martínez, A. (2016). La cooperativa y su identidad. Madrid, España: DYKINSON, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=CArODQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+una+cooperativa+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHiPyooszcAhUCVa0KHersAqMQ6AEIJTAA#v=onepage&q=cooperativa&f=false>
- Minda, C. (2015). *Modelo de gestión social*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7013/1/Tesis%20Cinthy%20Minda%20FEB%202015.pdf>
- Mirabal González, Y., Alfonso Alemán, J. L., Ojeda Mesa, L., & Barrios Hernández, Y. (2016). Instrumentos para la gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 4(1). Obtenido de <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/122/253>

- Molina, Ó., Benítez, L., & González, E. (2013). Aplicación del ciclo PHVA para el mejoramiento de los procesos. *Revista Memorias*, 11(19), 1-9. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/me/article/view/110/111>
- Mondragón . (2012). *Modelo de Gestión Corporativo* . Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Modelo-de-Gesti%C3%B3n-Corporativo-MONDRAGON.pdf>
- Mora, S. (2014). El factor productivo gestión en cooperativas y asociaciones de pequeños y medianos. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 51-62. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/695/69539788007.pdf>
- Mora, L., & Durán , M. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 511-520. Obtenido de file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/Dialnet-ConsideracionesActualesSobreGestionEmpresarial-5802891.pdf
- Mugarra, A. (2001). Responsabilidad y balance social hoy en día: un reto para las cooperativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*(39), 25-50. Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Responsabilidad%20y%20balance%20social%20hoy%20en%20d%C3%ADa.pdf>
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 346-357. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28042299006.pdf>
- Navarro , D. (2014). El proceso de observación. *Revista de las Sedes Regionales*, 14(18), 54-69. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66629446004.pdf>
- Orozco, A. (2008). Manual de funciones, procesos y procedimientos. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/906/658306O74.pdf;sequence=1>
- Ortega, F. (2011). Un modelo de control de gestion hacia el aprendizaje organizacional. *Dimens Empres*, 9(1), 17-27. Obtenido de

file:///C:/Users/USUARI~1/AppData/Local/Temp/Un_modelo_de_control_de_gestion_hacia_el_aprendiza.pdf

Páez , J. (2017). *El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la ES*. Obtenido de file:///F:/Fuentes/EI%20balance%20socil%20como%20herramienta%20de%20gestion%20integral%20para%20las%20organizaciones%20de%20la%20Economia%20Social.pdf

Palacios, W. (2019). Análisis del impacto socioeconómico en el Buen Vivir de los afiliados a las cooperativas ecuatorianas. *Tesis Doctorado en Ciencias Económicas*. Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

Palacios, W., & Bravo, C. (2019). El buen vivir en las cooperativas ecuatorianas. VII Jornada Científica ESPAM MFL (pág. 11). Calceta: ESPAM MFL.

Palma , M. (2016). Estudios sobre Economía Popular. Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42121860/Apuntes_EPS_2%C2%BA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533149884&Signature=i4p%2FPOLiJjCAnSbBw6MM8beNYDA%3D&response-content-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42121860/Apuntes_EPS_2%C2%BA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533149884&Signature=i4p%2FPOLiJjCAnSbBw6MM8beNYDA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSerie_Estudios_sobre_Eco)
disposition=inline%3B%20filename%3DSerie_Estudios_sobre_Eco

Peralta, E. (2016). Teoría general de los sistemas aplicada a modelos de gestión. 7(1), 122-146. Obtenido de <http://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/901>

Pérez, R. (2015). *Modelo de gestión empresarial*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4792/1/T1803-MDE-Perez-Aplicacion.pdf>

Pérez, J. (2010). Gestión por procesos. Madrid, España : ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=que+es+gestion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRycyRgszcAhUGTKwKHbhdDP0Q6AEILzAC#v=onepage&q=que%20es%20gesti%C3%B3n&f=false>

- Pérez , Á. (2017). Aproximación a la Economía Social y Solidaria. *Economía*, 42(43), 175-210. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1956/195654622007.pdf>
- Pineda, J., & Cardenas , J. (2015). *Implementación de Mejora Continua Aplicando la Metodología PHVA de la empresa International Bakery SAC*. Obtenido de https://www.usmp.edu.pe/PFI/pdf/20141_8.pdf
- Ressel, A. (2013). Economía Social: Identidad, desafíos y estrategias. Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43726/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, (82), 179-200. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Roldán , J. (2016). *Diagrama de Pareto* . Obtenido de https://www.uteq.edu.mx/files/docs/Curso_Estadistica_MARS/Diagrama_de_Pareto.pdf
- Salazar, I., Vargas, P., & Garrido, I. (2017). Modelo de gestión en las cooperativas Españolas. *Revista de Estudios Cooperativos*, (123), 94-113. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/367/36750475004.pdf>
- SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (Octubre de 2014). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>
- SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (2016). *Fortalecimiento de la Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Vero%CC%81nica%20Montes.pdf/f5060c29-ba2e-498d-a3e8-08f31b8f6ca5>
- SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (2017). *Los principios de la Economía Popular y Solidaria que aportan al Buen Vivir*. Obtenido de

<http://www.seps.gob.ec/noticia?los-principios-de-la-economia-popular-y-solidaria-aportan-al-buen-vivir>

Terán, C. (2015). *Grid Gerencial*. Obtenido de file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/GRID%20GERENCIAL.pdf

Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El método Delphi. *Revista de innovación y educación*, 9(1), 87-102. Obtenido de file:///C:/Users/usuario_pc/Downloads/14631-28704-1-PB.pdf

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Mexico, Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (2006). *Percepciones: Unidad en la diversidad*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Kz7QVBfwpYc&pg=RA2-PA40&dq=concepto+de+gestion+social&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix76ekgMzcAhVIKawKHbmoAAUQ6AEIMTAC#v=onepage&q&f=false>

Vargas, C., & Lategana, J. (2016). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Ciencias Económicas*, 71-84. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARI~1/AppData/Local/Temp/6892-37797-3-PB.pdf>

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. *Revista Economía y Sociedad*, 20(34), 17-37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/510/51046653002.pdf>

Vázquez, L. (2016). *El Cooperativismo*. Obtenido de <file:///C:/Users/Maquina/Downloads/51046653002.pdf>

Vázquez, M. (2016). Las sociedades cooperativas, una expresión de Economía Social Solidaria. *Revista Economía y Sociedad*, 20(34), 17-37. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/510/51046653002.pdf>

Yaucen, J. (2016). *Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3338/1/UNACH-EC-FCP-CPA-2017-00002.pdf>

Zabala, H. (2008). *Construcción de un Modelo de Balance Social para el cooperativismo de una región Latinoamericana: El caso de Antioquía (Colombia)*. Obtenido de <file:///F:/Fuentes/Construccion%20de%20un%20modelo%20de%20balance%20social%20para%20el%20cooperativismo.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista realizada a los directivos miembros del Consejo Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del Cantón Bolívar Ltda.

PLANIFICACIÓN

1.- ¿Planifican actividades sociales en la Cooperativa?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No se planifican las actividades sociales en la Cooperativa ya que se desconoce del tema, además cuando el Organismo responsable ha realizado auditorías no lo toma como un punto exigido el cual se debe cumplir.
Gerente	1	No se cuenta con una planeación de las actividades sociales por desconocimiento de un instrumento que facilite este proceso, y en las auditorías que realizadas por la SEPS no lo han subido como hallazgo, ni lo han solicitado para verificar su cumplimiento.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	Se realizan pocas actividades sociales de manera espontaneas, y también se puede decir que se desconoce del objetivo de planificar aquellas actividades.
Jefe de Contabilidad	1	No, por motivos que nuestro segmento se basa en el crecimiento y fortalecimiento por lo tanto trabaja en lo social.
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a las pocas actividades sociales en la que está involucrada la institución no se ha considerado una planificación debido a que estas se realizan irregularmente
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa por el momento no planifica sus actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a la cantidad de actividades sociales no se ha considerado realizar una planificación

2.- ¿Planifican el desarrollo de las actividades sociales de la Cooperativa?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	Debido a las pocas actividades que se realizan no se podrían planificar su desarrollo, por lo tanto no se planifican.
Gerente	1	No se planifican el desarrollo de las actividades sociales porque en realidad en el presupuesto solo se consideran las donaciones que se les hace a las iglesias o un grupo en fin.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No se planifican el desarrollo de las actividades, ya que estas se realizan de forma espontánea.
Jefe de Contabilidad	1	debido a la facilidad de ejecución de las actividades sociales de la cooperativa no se planifica su desarrollo
Miembro del consejo administrativo	1	Las escasas actividades sociales en la que se ve inmersa la institución no necesitan de una planificación de su desarrollo debido a su fácil realización
Miembro del consejo administrativo	1	Por ahora la cooperativa no ha puesto mucha atención en lo que se trata de actividades sociales ya que es una institución en vía de desarrollo
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa no planifica el desarrollo de las actividades sociales debido a que no hay alguien al mando de llevar a cabo este proceso y además porque las actividades que realiza la

		cooperativa son muy pocas
--	--	---------------------------

3.- ¿El personal de la Cooperativa tienen conocimiento sobre los objetivos sociales?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	4	Se podría decir que la mayoría del personal conoce el objetivo social de la institución.
Gerente	4	Casi todo el personal conoce el objetivo social de la Cooperativa.
Jefe de Crédito y Cobranza	4	En lo personal tengo conocimiento de lo que es una actividad social, y tengo claro del objetivo de la institución, como también la mayor parte del personal.
Jefe de Contabilidad	4	Se puede decir que es una obligación del personal conocer los objetivos generales de la Cooperativa.
Miembro del consejo administrativo	4	Todo el personal conoce el objetivo social de la institución debido a que todos están comprometidos a alcanzarlo
Miembro del consejo administrativo	4	La cooperativa solo tiene planteado un objetivo social, el cual todo el personal tiene conocimiento de el
Miembro del consejo administrativo	4	Todo el personal conoce acerca del objetivo social de la cooperativa

4.- ¿La Cooperativa cuenta con políticas sociales que guíen el accionar social?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	Se cumple con los principios cooperativos.
Gerente	1	No están establecidas como políticas, pero si se cumple con los principios cooperativos.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	La Cooperativa no cuenta con políticas sociales.
Jefe de Contabilidad	1	La cooperativa no cuenta con políticas sociales.
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa no ha formulado políticas que guíen la acción social, debido a que aún no se ha desarrollado un área y un encargado de llevar acabo esta actividades
Miembro del consejo administrativo	1	Por ahora la cooperativa realiza sus actividades sociales de manera empírica, por lo que no cuenta con políticas que dirijan esta acción
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento la cooperativa no ha planteado objetivos sociales

5.- ¿Incluyen actividades sociales en el plan estratégico?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	La cooperativa no incluye actividades sociales en el plan estratégico.
Gerente	1	No se cuenta con actividades sociales en el plan estratégico.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No existen actividades sociales en el plan estratégico de la cooperativa.
Jefe de Contabilidad	1	La cooperativa no cuenta con actividades sociales en el plan estratégico.
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a las prioridades de la institución no se ha considerado por el momento incluir de manera formal y estratégica su actuación social dentro del plan estratégico
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento la institución no involucra su acción social dentro de la planificación estratégica
Miembro del consejo administrativo	1	Dentro del plan estratégico de la cooperativa no han abarcado actividades sociales

6.- ¿Tienen un presupuesto específico para el desarrollo de las actividades sociales?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No se cuenta con un presupuesto, ya que no se realizan actividades sociales de manera regular ya que son espontaneas
Gerente	1	La Cooperativa no tiene un presupuesto para la ejecución de las actividades sociales.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No se lleva un presupuesto para el desarrollo de las actividades sociales de la institución.
Jefe de Contabilidad	1	La cooperativa no tiene un presupuesto para realizar las actividades sociales.
Miembro del consejo administrativo	1	No hay destinado un fondo para el desarrollo de las actividades sociales por motivos de que las pocas aportaciones de la institución se realiza son una vez al año
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento no existe un presupuesto destinado para el desarrollo de actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	Aun no se ha considerado dirigir un presupuesto para las actividades sociales

ORGANIZACIÓN

7.- ¿La Cooperativa cuenta con una estructura organizacional establecida respecto a la realización de actividades sociales?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	La institución no cuenta con una estructura ya que no cuenta con una organización sobre las actividades sociales que realiza
Gerente	1	La Cooperativa carece de una estructura organizacional respecto a las actividades sociales, porque esta no las realiza de manera formal.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No, por la razón que la Cooperativa pertenece a un segmento pequeño.
Jefe de Contabilidad	1	No, porque pertenecemos a un grupo o segmento pequeño ante la Ley.
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a la falta de recursos la cooperativa no está involucrada a más actividades sociales, y por ese motivo no hay una estructura organizacional orientada a las actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa no cuenta con una estructura organizacional que involucre actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a la tamaño de la institución la cooperativa no ha desarrollado una estructura organizacional dirigida a las actividades sociales

8.- ¿Conoce los departamentos existentes en la Cooperativa vinculados con la realización de actividades sociales?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	La cooperativa no cuenta con departamentos que se dedique específicamente a actividades sociales.
Gerente	1	La institución no tiene departamento que se dediquen al ámbito social, ya que no se realizan actividades sociales de manera planificada.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No existen departamentos dedicados a la organización de las actividades sociales, por el motivo de que no se efectúan muchas actividades sociales.
Jefe de Contabilidad	1	No porque la Cooperativa no cuenta con presupuesto, sólo se aporta a donaciones y a las actividades de la Reina y niña Cantón Bolívar.
Miembro del consejo administrativo	1	Por motivos que la cooperativa está en vía de desarrollo esta no se ve involucrada en muchas actividades sociales, por lo que no es necesario por el momento la creación de un departamento destinado a estas actividades
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento en la cooperativa carece de un departamento que lleve a cabo las actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa no cuenta con áreas que se encarguen de realizar actividades sociales

DIRECCIÓN

9.- ¿Tienen un responsable de la Gestión Social de la Cooperativa?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	La Cooperativa no tiene un responsable de la Gestión social ya que no se realizan actividades sociales.
Gerente	1	No, porque la Cooperativa no cuenta con un departamento que se encargue acerca del tema.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	La Cooperativa no cuenta con un personal dedicado a lo referente con lo social.
Jefe de Contabilidad	1	La institución no tiene personal que se encargue en el ámbito social, porque no se cuenta con presupuesto, además de que ésta se encuentra en un segmento pequeño.
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento no hay nadie al mando que guie las actividades sociales que realiza la cooperativa
Miembro del consejo administrativo	1	No existe nadie encargado de gestionar las actividades sociales de la cooperativa
Miembro del consejo administrativo	1	No cuenta con nadie al mando

10. ¿La cooperativa tiene documentadas las funciones de cada empleado asociadas a la gestión social?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No documenta las funciones sociales de los empleados.
Gerente	1	No tiene documentaciones para la gestión social.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No las documenta debido a que no tenemos un modelo de gestión social.
Jefe de Contabilidad	1	Si documenta las funciones de los empleados, pero no a la gestión social debido a la ausencia de un modelo de gestión social.
Miembro del consejo administrativo	1	no, debido a que no hay un plan social que articule la función de los empleados con la gestión social
Miembro del consejo administrativo	1	Debido que las pocas acciones de la cooperativa no son gestionada, tampoco están ligadas a las acciones de los empleados en la gestión social
Miembro del consejo administrativo	1	No las documenta debido a que no se gestionan las acciones sociales de la cooperativa

11. ¿Las acciones de la gerencia están de acuerdo a los objetivos sociales de la cooperativa?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	1	La gerencia por el momento no articula su funcionamiento hacia un objetivo social.
Gerente	1	No por el momento, debido a que la gerencia tiene como prioridad orientar a la cooperativa al crecimiento y desarrollo de la misma mediante la captación de nuevos socios.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No, puesto que la gerencia esta orienta más en lo que es captar nuevos socios para tener un mayor crecimiento además no plantean objetivos sociales.
Jefe de Contabilidad	1	La gerencia realiza sus acciones cotidianas pero no están articuladas a ningún objetivo social debido a la ausencia de los mismos.
Miembro del consejo administrativo	1	La acción de la gerencia no está orientada a el cumplimiento de objetivos sociales
Miembro del consejo administrativo	1	Siendo la cooperativa un ente social esta no plantea objetivos sociales, por tal motivo la acción de la gerencia no está sujeta al cumplimiento de estos
Miembro del consejo administrativo	1	La acción de la cooperativa no está orientada al cumplimiento de algún objetivo social

12. ¿Cuentan con algún modelo de Gestión de la RSCoop?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	1	No por ahora
Gerente	1	Por el momento no cuenta
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No se ha establecido ningún modelo de gestión.
Jefe de Contabilidad	1	No por ahora
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a la ausencia de un área y de un encargado de las actividades sociales, no se ha tomado en cuenta la implementación de un modelo de gestión social
Miembro del consejo administrativo	1	No se ha considerado la implementación de un modelo de gestión social por motivos que la institución está en pleno desarrollo
Miembro del consejo administrativo	1	No por ahora

13. ¿Considera ud que la RSCoop es un tema netamente de cumplimiento?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	1	No ya que esto es un acto voluntario que la Cooperativa decide si realizar o no.
Gerente	1	No se considera de esa forma, puesto que la RSCoop es una aportación voluntaria de la cooperativa hacia la sociedad.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No, debido a que la Cooperativa realiza pocas actividades sociales y si fuera la RSCoop una actividad cumplimiento, afectaría el trabajo que realiza la Cooperativa.
Jefe de Contabilidad	1	Se considera que la RSCoop se puede realizar o no, esto depende de la capacidad de la institución para realizar actividades sociales.
Miembro del consejo administrativo	1	No, ya que es un decisión de la cooperativa, si realiza actividades para la sociedad o no
Miembro del consejo administrativo	1	se considera que la RSCoop, es importante para la cooperativa ya que mejora su imagen hacia el entorno, pero no es un acto netamente de cumplimiento
Miembro del consejo administrativo	1	La RSCoop se realiza de forma voluntaria

14. ¿Utilizan algún sistema de Gestión en sus actividades administrativas?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No contamos con un sistema de gestión administrativa debido al tamaño de la institución.
Gerente	1	No se ha establecido ningún modelo de gestión.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No se maneja ningún modelo, pero se ejecutan las actividades administrativas de manera eficaz.
Jefe de Contabilidad	1	No cuenta con un modelo de gestión administrativo.
Miembro del consejo administrativo	1	No, aunque a pesar de la ausencia de un modelo de gestión administrativo, la institución realiza su acción de manera oportuna
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento no se ha implementado ningún modelo de gestión administrativo
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a que la cooperativa está en proceso de desarrollo por el momento carece de este tipo de modelo de gestión

15. ¿Considera ud que el desempeño de la Cooperativa está alineado a los principios universales del cooperativismo?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	5	Si ya que los principios cooperativo son la razón de ser de la institución.
Gerente	5	Si ya que vela por el bienestar de los asociados en sus ahorros y créditos y sus beneficios.
Jefe de Crédito y Cobranza	5	Si puesto que si no cumpliera con estos no seriamos una institución cooperativa.
Jefe de Contabilidad	5	Si se encuentra alineada la acción de la Cooperativa con los principios Cooperativos, ya que estos son la base de Cooperativa.
Miembro del consejo administrativo	5	Si, ya que si no fuera así no sería la institución una cooperativa
Miembro del consejo administrativo	5	Si, debido a que cada uno de los principios aportan a la constitución de la cooperativa y son aquellos que la orientan en su acción
Miembro del consejo administrativo	5	La cooperativa basa su función a los principios del cooperativismo ya que la cooperativa dirige su trabajo hacia el bienestar de sus socios

16. ¿Se realizan propuestas para mejorar los procesos vinculados a las actividades sociales de la cooperativa?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No existen propuesta debió a la ausencia de un mecanismo de actividades sociales que realiza la cooperativa.
Gerente	1	La institución no realiza actividades sociales de manera formal o planeada.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	No, debido a que no cuenta con actividades sociales establecidas.
Jefe de Contabilidad	1	Las actividades sociales de la cooperativa son imprevistas.
Miembro del consejo administrativo	1	No se han presentado procesos de mejora ya que la cooperativa no cuenta con un plan de acción establecidos para la ejecución de actividades sociales
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a que las actividades sociales son pocas y no se realizan de manera reiterada no se han presentado propuestas de mejora
Miembro del consejo administrativo	1	La cooperativa realiza la ejecución de actividades sociales de manera empírica por lo que no se presentan propuestas de mejora en el proceso de ejecución

CONTROL

17. ¿Se controlan las actividades sociales que se realizan?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	1	No es necesario debido a que no se cuenta con un plan social, las pocas actividades sociales de la cooperativa no es necesario que les realicen un control.
Gerente	1	No puesto que las pocas actividades en la que intervienen la cooperativa en el año.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	La cooperativa colabora con la iglesia y a la vez a la reina y niños del canto Bolívar cuando solicitan una aportación que general mente es una vez al año pero no controlamos esas actividades.
Jefe de Contabilidad	1	No, debido a que no realizan actividades sociales que necesariamente se deba realiza un control.
Miembro del consejo administrativo	1	No se controlan las actividades sociales de la cooperativa debido a que no hay un encargado a llevar acabo un control
Miembro del consejo administrativo	1	Por motivos de la ausencia de un área específica para realizar actividades sociales y sin nadie que lleve a cabo las mismas, no se ha considerado controlar las aportaciones que la cooperativa realiza a favor de la sociedad
Miembro del consejo administrativo	1	No se controlan las actividades sociales debido a que son pocas las aportaciones que realiza la institución

18. ¿Tiene alguna herramienta /banco de preguntas/ balance social, para evaluar el desempeño social de la cooperativa?

Participante	ítems	Respuesta
Presidente	1	No por el momento
Gerente	1	No por el momento
Jefe de Crédito y cobranza	1	No por el momento
Jefe de Contabilidad	1	No por el momento
Miembro del consejo administrativo	1	No por el momento
Miembro del consejo administrativo	1	No por el momento
Miembro del consejo administrativo	1	No por el momento

19. ¿Desarrollan plan de mejoras cuando alguna falencia en el proceso de ejecución de las actividades sociales?

Participante	Ítems	Respuesta
Presidente	1	No, por motivos que las actividades son pocas y se realizan una vez cada año
Gerente	1	No, puesto que las actividades sociales no se controlan.
Jefe de Crédito y Cobranza	1	La cooperativa no desarrolla un plan de mejora ya que no existe un plan social que especifique que es lo que se debe realizar.
Jefe de Contabilidad	1	No, debido a que la institución no controla las pocas actividades sociales en las que interviene.
Miembro del consejo administrativo	1	No se realizan planes de mejora
Miembro del consejo administrativo	1	Por el momento no se Han desarrollado actividades sociales que necesiten una aplicación más técnica y sea necesario un plan de mejora
Miembro del consejo administrativo	1	Debido a las pocas actividades sociales un plan de mejora es innecesario ya que estas actividades son realizables sin complicaciones

ANEXO 2. Selección de expertos

SELECCIÓN DE EXPERTOS

PERFIL DE EXPERTOS

N ^o	Nombre	Profesión	Años de experiencia laboral	Correo	Institución donde labora	Área laboral	Dir. Laboral	Telf.
1	Johana Márquez	Docente	6	Jhoamar_cc@hotmail.com	ESPAM MFL	Carrera adm. empresas	Sitio El Limón	0981646720
2	Benigno Alcívar	Docente	6		ESPAM MFL	Carrera adm. empresas	Sitio El Limón	
		Ing. Comercial						
3	Ernesto Negrín	Docente	26	ernestonegrinsosa@gmail.com	ESPAM MFL	Carrera adm. empresas	Sitio El Limón	0997610435
		Ing. Industrial						
4	Víctor Pazmiño	Docente	35	Victor-pazmiño@hotmail.com	ESPAM MFL	Carrera adm. empresas	Sitio El Limón	0987278397
		Ing. Comercial						
5	Yesenia Zamora	Docente	22	Yeszamora108@hotmail.com	ESPAM MFL	Carrera adm. empresas	Sitio El Limón	0983761630
6	Ana Zambrano	Ing. Finanzas y relaciones comerciales	8	anygaby_16@hotmail.com	Coac "Cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA"	Jefe de crédito	Av. 10 de agosto	2685093
7	Gabriela Macías	Ing. Comercial	5	gamaoula@hotmail.com	Coac "cámara de Comercio del cantón Bolívar LTDA"	Gerencia	Av. 10 de agosto	2685093

8	Martha Álvarez	Ing. Comercial	15	Crismart_1983@hotmail.com	ESPAM MFL"	Carrera adm. empresas	Sitio limón	099492027
9	Luisana Velázquez	Auditor	15	Luisy44@hotmail.com	SEPS	Dirección S.N.F I.Z.4	Portoviejo	0969797524
10	Catherine Calderón	Ing. Comercial	5	ccalderonfigo@gmail.com	Empresa pública de la ESPAM MFL	Compras publicas	Campus Politécnico	0983611998

COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (Kc)

C	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Cooperativismo en el Ecuador	7	7	9	8	9	9	9	9	9	9
Economía Popular y Solidaria	7	8	9	8	9	9	10	10	10	8
Buen Vivir	7	8	8	9	9	9	8	9	8	8
Responsabilidad Social Empresarial	9	8	9	10	9	10	9	9	9	9
Indicadores para evaluar el desempeño social	9	8	9	10	9	8	8	10	10	10
TOTAL	39	39	44	45	45	45	44	47	46	44

Fórmula de (Kc)

$$k_{c1} = \left(\frac{c1 + c2 + c3 + c4 + c5}{5} \right) * 0.1$$

	EXPERTOS									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	0.78	0.78	0.88	0.90	0.90	0.90	0.88	0.94	0.92	0.88

Fórmula de (K)

Se aplica la fórmula a cada uno de los 10 expertos para determinar el nivel de competencia, en los que se seleccionaron 7 expertos, quienes fueron calificados con un alto nivel de competencia.

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

K	COMPETENCIA
$0.8 < K \leq 1.0$	Alta
$0.7 \leq K \leq 0.8$	Media
$0.5 \leq K < 0.7$	Baja

ANEXO 3. Instrumento de validación del Modelo

Marque con una X según los criterios referentes a la propuesta del Modelo de Gestión Social para una Cooperativa de Ahorro y Crédito de acuerdo a la escala de evaluación, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

EXPERTO 1

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?					X
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 2

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?					X
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 3

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?					X
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 4

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?					X
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 5

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?				X	
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?				X	
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 6

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?				X	
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?				X	
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

EXPERTO 7

Según Criterio	N°	Pregunta	Escala				
			1	2	3	4	5
Impacto	1	¿Considera Usted que el Modelo de Gestión Social aplicado en una Cooperativa de Ahorro y Crédito promoverá un impacto positivo en el entorno interno y externo?					X
	2	¿Piensa Usted que el Modelo propuesto sea apropiado para mejorar la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Inversión	3	¿Considera Usted que el Modelo propuesto posibilita la inversión en la Gestión Social de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	4	¿Cree usted que el Modelo planteado permite presupuestar recursos económicos para el cumplimiento de actividades sociales de una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Aplicabilidad	5	¿Considera que la aplicación del Modelo de Gestión social propuesto es viable en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
	6	¿Cree que los procesos que lleva una Cooperativa de Ahorro y Crédito sean flexibles para acoger los componentes del Modelo de Gestión Social presentado?					X
Factibilidad	7	¿Es factible incorporar el Modelo en una Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Gestión Social?					X
	8	¿El conocimiento que demanda el manejo del Modelo de Gestión Social no constituye un obstáculo para su adopción en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?				X	
Conceptualización	9	¿Es apropiada la forma en que son aplicados los conceptos y teorías usadas por el modelo de Gestión Social son apropiados?					X
	10	¿El modelo de gestión social propuesto tiene una metodología apropiada para su implementación en una Cooperativa de Ahorro y Crédito?					X
Innovación	11	¿Considera que el Modelo de Gestión Social es innovador en el sector Cooperativo?					X
	12	¿El instrumento de evaluación propuesto en el Modelo de Gestión Social tiene un grado de innovación importante?					X

ANEXO 4. Fotos de la entrevista a directivos de la Cooperativa, y consulta de expertos



Foto 4.1. Entrevista a la Ing. Gabriela Macías (Gerente) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.

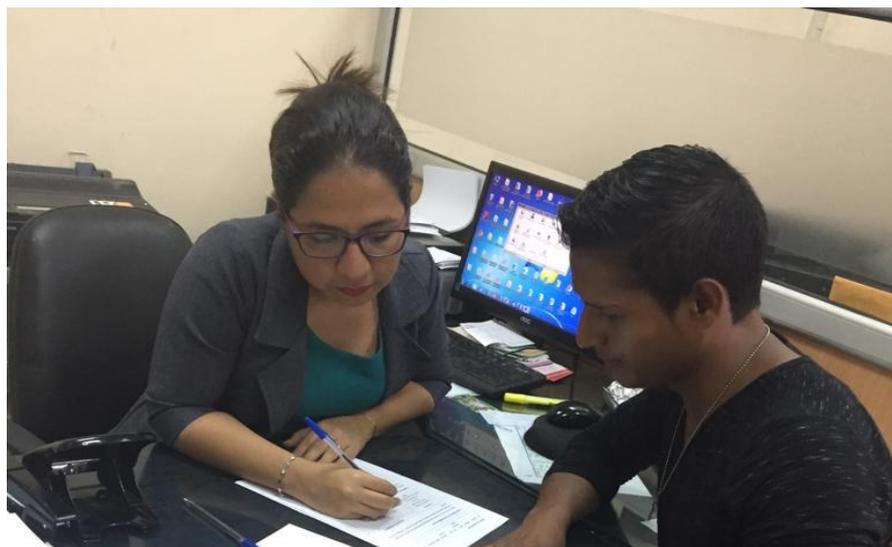


Foto 4.2. Entrevista a la Ing. Ana Zambrano (Jefa de Crédito y Cobranza) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio del cantón Bolívar Ltda.



Foto 4.3. Aplicación de la consulta de expertos a la Ing. Catherine Calderón para dar validez al modelo de gestión social propuesto.



Foto 4.4. Aplicación de la consulta de expertos a la Ing. Luisana Velázquez (Auditora de la SEPS) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.



Foto 4.5. Aplicación de la consulta de expertos a la Ing. Benigno Alcívar (Docente de la ESPAM) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.



Foto 4.6. Aplicación de la consulta de expertos al Dr. Víctor Pazmiño (Docente de la ESPAM) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.



Foto 4.7. Explicación del Modelo y aplicación de la consulta de expertos a la Ing. Johana Márquez (Docente de la ESPAM) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.



Foto 4.8. Explicación del Modelo y aplicación de la consulta de expertos al Dr. Ernesto Negrín (Docente de la ESPAM) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.

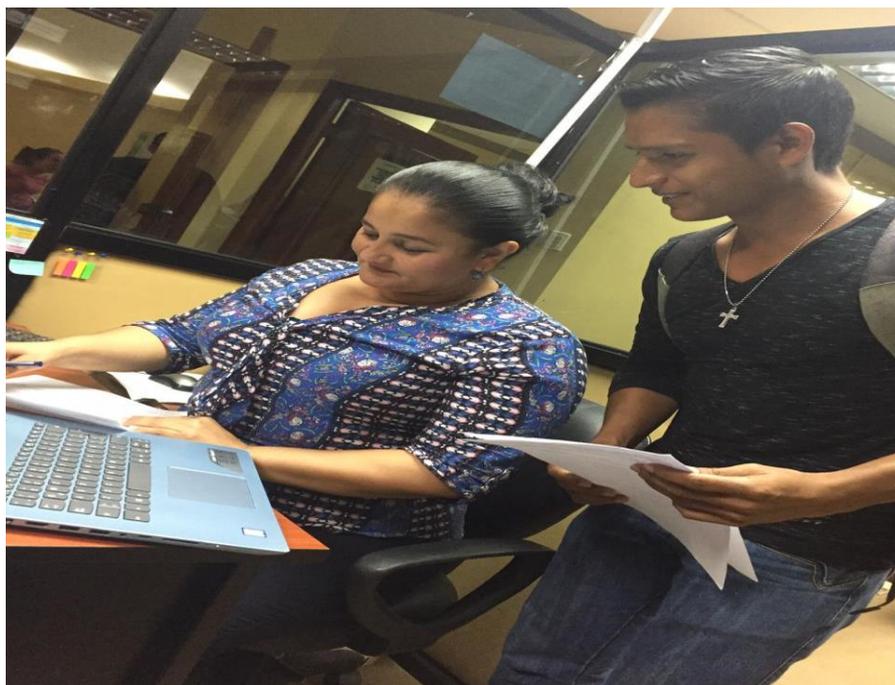


Foto 4.9. Explicación del Modelo y aplicación de la consulta de expertos a la Ec. Jesenia Zamora (Docente de la ESPAM) para dar validez al modelo de gestión social propuesto.